

## Hvordan arbejder virksomheden i byggebranchen med forretningsudvikling?

Nielsen, Jesper Salling; Thuesen, Christian; Koch, Christian

*Publication date:*  
2010

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Nielsen, J. S., Thuesen, C. L., & Koch, C. (2010). Hvordan arbejder virksomheden i byggebranchen med forretningsudvikling?

## DTU Library

Technical Information Center of Denmark

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Undersøgelsen

## Hvordan arbejder virksomheden i byggebranchen med forretningsudvikling?

af

Jesper Salling Nielsen



Christian Thuesen



Christian Koch



Udgivet d. 4. marts 2010



# Indholdsfortegnelse

1. Introduktion til undersøgelsen	5
2. Baggrund	6
3. Formål	8
4. Metode	9
5. Analyse	10
5.1. Vigtigste udviklingsområder for virksomheden	10
5.1.1. Fokus på effektivitet	11
5.1.2. Tror på effektivitet men fokusere på kunden	12
5.1.3. Reaktiv praksis til udvikling	13
5.1.4. Sammenfatning	14
5.2. Har firmaet en vision/mission - mål - strategi – handlingsplan etc.	15
5.2.1. Strategier og mål eksisterer	16
5.2.2. Strategier og mål eksisterer, men de er ikke implementeret	16
5.2.3. Udokumenteret og ustruktureret strategiarbejde	16
5.2.4. Fokus på kultur og lederskab	17
5.2.5. Sammenfatning	18
5.3. Har du/I et analyseret, klart og nedskrevet billede af den verden der omgiver din forretning	19
5.3.1. Leverandører	21
5.3.2. Hvem er konkurrenterne	22
5.3.3. Hvem er kunderne	24
5.3.4. Den økonomiske udvikling	25
5.3.5. Den politiske udvikling	26
5.3.6. Teknologisk udvikling	27
5.3.7. Sammenfatning	28
5.4. Har du / I et analyseret og et klart og nedskrevet billede af jeres styrker og svagheder	29
5.4.1. Kernekompetencer	29
5.4.2. Organisationsstruktur	31
5.4.3. Kultur	31
5.4.4. Ledelsesstil	33
5.4.5. Systemer	35
5.4.6. Medarbejdere	36
5.4.7. Nuværende strategi	37
5.4.8. Sammenfatning:	38
5.5. Hvordan bruger du din tid og hvorfor?	39
5.6. Bestyrelsens sammensætning.	42
5.7. Hvem udvikler virksomhedens strategi?	44
5.8. Hvad er de største udfordringer ved strategi- og forretningsudvikling?	48
5.9. Hvad savner du i arbejdet med forretningsudvikling	52

5.10. Hvordan implementerer du forandringer i virksomheden	54
5.11. Opsummering på analysen	57
5.11.1. Hvilke overordnede mål og strategier har virksomhederne	57
5.11.2. Hvordan arbejder virksomhederne med forretnings-udvikling	58
5.11.3. Hvad er den største udfordring i arbejdet med forretnings-udvikling?	60
6. Diskussion	61
6.1. Konsekvenserne af den ubevidste udviklingspraksis	61
6.1.1. Den ubevidste udviklingspraksis	62
6.1.2. Markedet er rødt	63
6.2. Potentialet i bevidst forretningsudvikling	64
6.2.1. Potentiale for virksomhederne	64
6.2.2. Potentiale for samfundet	64
6.3. Bevidst forretningsudvikling - hvordan	65
6.3.1. Holdningsændring	66
6.3.2. Struktur, praksisser og processen	66
6.3.3. Kompetencer og værktøjer	67
7. Konklusion	69
7.1. Ingen bevidst forretningsudvikling	69
7.2. Udviklingen sker på projekterne	69
7.3. Lærer ikke af projekter	69
7.4. Hvorfor er det sådan	69
7.5. Det er jo gået meget godt!	70
7.6. Samlet konklusion	70
Referencer	72
Liste over figurer	73

# **1. Introduktion til undersøgelsen**

Initiativet til undersøgelsen er taget af Jesper Salling Nielsen, bygningsingeniør og MBA og indehaver af Quo Vadis forretningsudvikling. Undersøgelse er gennemført i samarbejde med Århus Universitet / Christian Koch, professor i teknologibaseret forretningsudvikling og DTU / Christian Thuesen, civ. ing. og PhD.

Baggrunden for undersøgelsen er interessen for at vide mere om hvordan byggeriets virksomheder arbejder med forretningsudvikling, og hvilke udfordringer virksomhederne har i dette udviklingsarbejde.

Christian Koch/ Århus Universitet, Handels- og Ingeniørhøjskolen gennemfører målrettet forskning og undervisning sammen med erhvervslivet. Derfor har Christian Koch/Århus Universitet en interesse i viden om hvordan byggevirksomheder tænker og arbejder med forretningsudvikling.

Christian Thuesen / DTU Management har skrevet PhD omkring viden og læring i byggeriet, med specielt fokus på virksomhedernes evne til at lære af erfaringerne fra projekterne og derigennem opbygge kernekompetencer. Efter sin Ph.D. har Christian Thuesen arbejdet med forretningsudviklings-projekter i NCC og er nu ansat på DTU, hvor han forsker og underviser i innovation og nye bæredygtige forretningsmodeller.

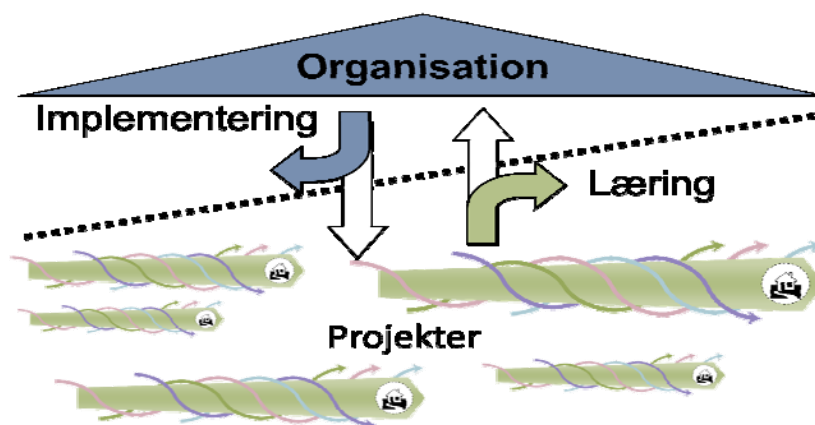
Jesper Salling Nielsen / Quo Vadis arbejder med forretningsudvikling i byggebranchen, og har derfor en interesse i at kende de behov og udfordringer virksomhederne sidder med, når de arbejder med forretningsudvikling.

Undersøgelse er kommet til verden ved at Christian Koch og Jesper Salling Nielsen har udarbejdet spørgeguiden i fællesskab. Alle interviews er gennemført af Jesper Salling Nielsen. Analysen af de indkomne resultater er udført af Christian Thuesen og Jesper Salling Nielsen. Konklusionen er skrevet af Christian Thuesen, Christian Koch og Jesper Salling Nielsen i fællesskab.

## 2. Baggrund

Byggeriet kritiseres ofte for at være et traditionsbundet og konservativt erhverv, hvor innovation har svære kår. Ikke desto mindre foregår der kontinuerligt store og små innovationsprocesser på alle niveauer i byggeriet – fra håndværkerne på byggepladsen til de store udviklingsprogrammer.

Byggeriet adskiller sig fra andre brancher ved at være projektorienteret med en høj grad af unika-produktion, dog også med et betydeligt element af standarder og gentagelse. Endvidere er produktet knyttet til en bestemt lokalitet og produktionsteamet sammensættes på ny til hvert projekt. Denne dynamik gør at innovation foregår i sammenhænge, hvor det er svært at skabe kontinuitet i udviklingen, og mange innovationer når af samme grund ikke længere end til et enkelt projekt. Som et eksempel herpå viser Thuesen (2006)<sup>1</sup>, hvordan branchens virksomheder har meget svært ved at lære fra projekterfaringerne og implementere nye initiativer i praksis



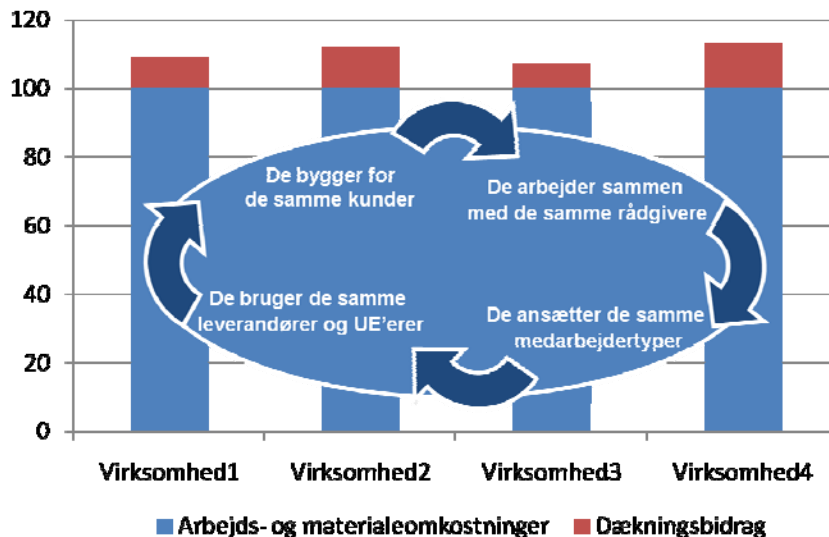
**Figur 1: Byggeriets læreprocesser**

Konsekvensen er at virksomhederne ikke formår at udvikle sig selvstændigt, men er underlagt en branchemæssig udvikling og regulering der fastholder virksomhederne i deres eksisterende arbejdspraksis og institutionelle rolle. Da virksomhederne samtidig ansætter de samme typer medarbejdere med samme kompetenceprofil, og i positive konjunkturer kæmper med højere medarbejderomsætning ensrettes og besværliggøres opbygningen af kernekompetencer i virksomhederne. Kombineret med "licitationsmodellen" betyder det at virksomhederne konkurrerer på deres dækningsbidrag frem for deres evne til at reducere omkostninger og skabe værdi<sup>2</sup>. Dette konkurrencemæssige miljø er skitseret i figur 2.

---

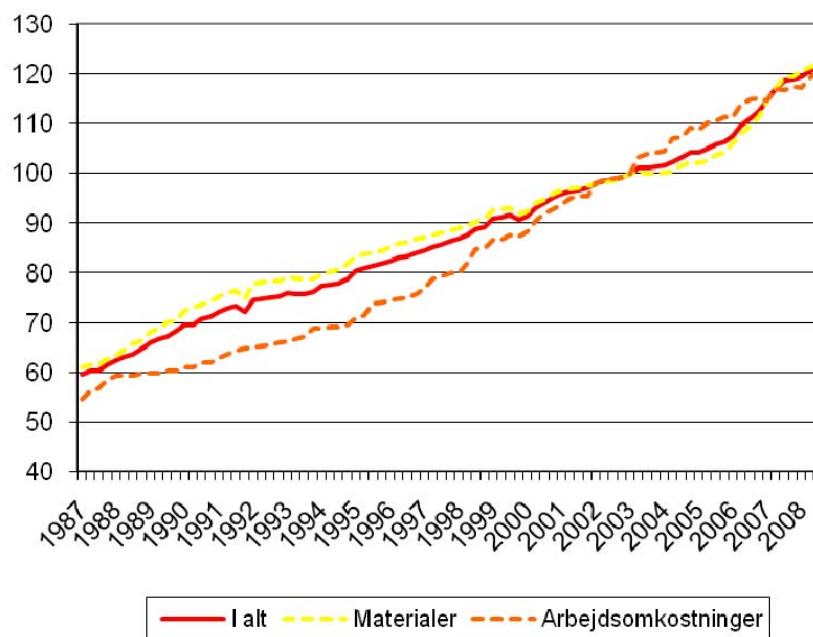
<sup>1</sup> Thuesen, C. (2006) "anvendelsen af den rette viden – et studie af byggeriets kulturelle organisering" Ph.D. dissertation, Byg.DTU. ISBN 978-87-7877-237-2

<sup>2</sup> Nicolini, D., Holti, R., and Smalley, M. (2001) "Integrating Project Activities: The Theory And Practice of Managing the Supply Chain Through Clusters", Construction Management and Economics, Vol. 19, No.1, pp. 37-47.



**Figur 2: Byggeriets konkurrencesituation**

Den afledte konsekvens af at virksomhederne konkurrerer på deres DB, er at arbejds- og materiale omkostningerne ikke er genstand for en systematisk reduktion -en forudsætning herfor er nemlig kontinuerede læreprocesser. Den branchemæssige konsekvens heraf bliver at det stadig bliver dyrere og dyrere at bygge. Som vist i figur 3 (Dansk statistik)



**Figur 3: Byggeriets omkostningsniveau**

Der er således et tilsyneladende stort potentiale i at arbejde med forretningsudvikling for byggeriets virksomheder. Men er der en tradition herfor?



### 3. Formål

Formålet med denne undersøgelse er at kortlægge erfaringerne med forretningsudvikling i byggeriet med fokus på små og mellemstore virksomheder.

Mere konkret vil vi med undersøgelsen kortlægge:

- Hvordan arbejder byggevirksomheder med forretningsudvikling?
- Hvad er der fokus på i forretningsudviklingen – innovation, salg/marketing eller effektivitet...?
- Hvor gode er virksomhederne til at forankre strategierne i praksis?
- Er virksomhederne proaktive eller reaktive
- Hvad er vanskeligt/svært for virksomhederne i arbejdet med forretningsudvikling?

I et bredere perspektiv er rationale bag undersøgelsen at

- Sætte fokus på hvilket udviklingsarbejde der kræves af virksomhederne i byggebranchen for at sikre succes og stabilitet i virksomheden på kort og lang sigt.
- Finde ud af hvordan rådgivning, forskning og uddannelses-institutioner bedst imødekommer de behov virksomhederne har i deres arbejde med forretningsudvikling.

Hertil kommer at vi forventer, at resultaterne af undersøgelsen vil indgå i den løbende debat om byggebranchens udvikling og dermed blive en del af andre forsknings- og udviklingsaktiviteter.

## 4. Metode

Undersøgelsens besvarelse af spørgsmålene er sket gennem en kombination af et teoretisk og empirisk element. Ved hjælp af teorier og modeller for forretningsudvikling er der udviklet en spørgeguide, der har dannet grundlag for en række interviews.

Alle interviews er gennemført som personlige interviews med en varighed på mellem 1 og 2 timer. Interviews er gennemført hos de interviewede firmaer, hvor alle interviews er optaget og derefter renskrevet. Det har været ejeren eller den administrerende direktør, der er blevet interviewet, undtagen i to tilfælde, hvor det er personer som var en del af virksomhedens ledelse og havde ansvaret for forretningsudvikling eller en del af den.

De første 4-5 interviews var primært af kvalitativ karakter. Herefter blev spørgeguiden rettet til, og blev en blanding af kvalitativ og kvantitativ for på den måde at kunne behandle informationerne efterfølgende mere statistisk.

### ***Virksomhederne i undersøgelsen***

Som sagt tidligere fokuserer undersøgelse på mindre og mellemstore virksomheder i byggebranchen.

Definitionen af disse er i denne undersøgelse:

Fra virksomheder med ca. 10 funktionærer eller mere til virksomheder med en omsætning på op til ca. 350 mill.

Virksomhederne er fra følgende brancher:

- |  |       |
|--|-------|
| • Entreprenører og håndværksvirksomheder | 12stk |
| • Arkitektfirmaer                        | 4 stk |
| • Ingeniørfirmaer                        | 3 stk |

I alt 19 interviews er blevet gennemført

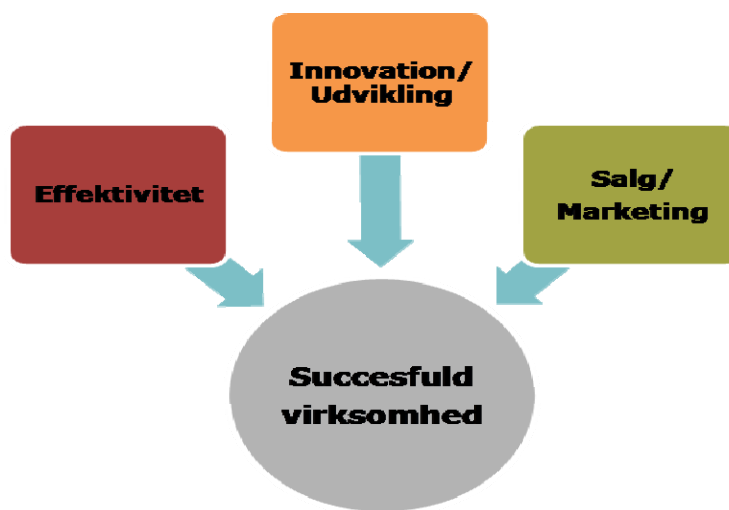
De deltagende virksomheder er anonyme i alle resultater. De eneste der kender til interviewresultaterne fra den enkelte virksomhed vil være Christian Koch, Christian Thuesen og Jesper Salling Nielsen.

## 5. Analyse

### 5.1. Vigtigste udviklingsområder for virksomheden

Baggrunden for dette spørgsmål er en undersøgelse præsenteret i Harvard Business af Michael Treacy og Fred Wiersama<sup>3</sup>.

Undersøgelsen viser, at virksomheder, som har opnået en førerposition inden for deres branche, har fokuseret på at levere en overlegen præstation inden for en af tre discipliner: Effektivitet (operational excellence), salg/marketing (customer intimacy) eller Innovation/ udvikling (product leadership), og har levet op til branchestandarden i de to andre.



**Figur 4: Grundsten i forretningsudvikling**

I dette spørgsmål er virksomheden (den interviewede) blevet bedt om at oplyse, hvor virksomhedens hovedfokus ligger inden for de tre områder:

*"Effektivitet"* hvormed menes at forsyne kunderne med pålidelige produkter eller ydelser til konkurrencedygtige priser og leveret med et minimum af problemer og besvær for kunden.

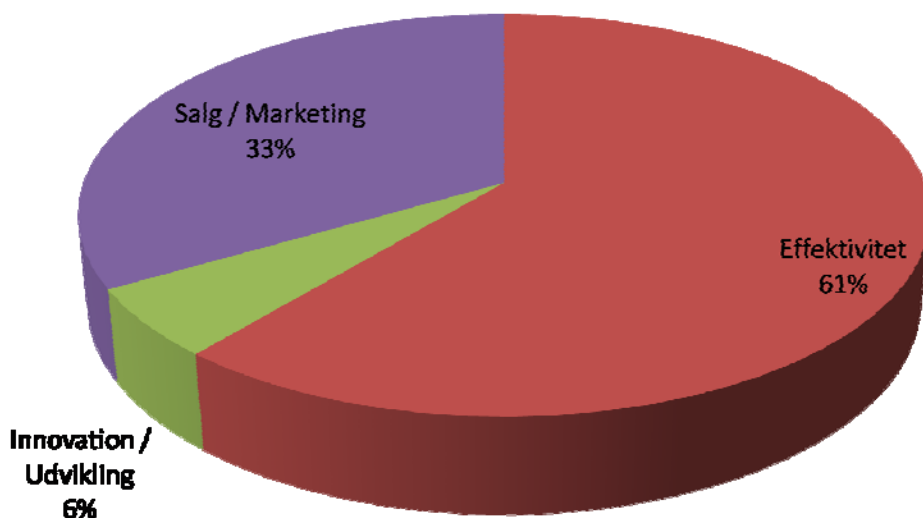
*"Salg og marketing"* hvormed menes segmentere og målrette og skræddersy firmaets salgsindsats og produkter/ydelser mod kundens behov i de segmenter virksomheden betjener.

*"Innovation og udvikling"* hvormed menes, hele tiden at tilbyde kunderne produkter der er på forkant med udviklingen for derved at gøre konkurrenternes produkter "gammeldags" og uinteressante.

---

<sup>3</sup> Treacy, M and Wiersema, F (1993) Customer Intimacy and Others Value Disciplines. *Harvard Business Review* January – February 1993

Resultatet af undersøgelsen er, at 61% af de adspurgte oplyser, at effektivitet er deres strategiske 1. prioritet, 33 % har salg/marketing som 1. prioritet og 6% har innovation som 1. prioritet



Figur 5 Strategiske fokusområder

Tallene viser at der er en klar overvægt i fokus på det at være effektiv i at producere og levere de ydelser virksomheden har. Der er lige så klar 2. prioritet på salg/marketing og 3. prioritet på innovation og udvikling.

### 5.1.1. Fokus på effektivitet

Analyseresultaterne holdt op mod Treacy og Wiersama's teori kan tolkes således, at de interviewede virksomheder, som anses som repræsentative for branchen, leverer en overlegen præstation inden for primært effektivitet i forhold til deres konkurrenter. Det er sandsynligt, at de leverer en overlegen præstation sammenlignet med deres branchekolleger, blandt andet fordi de interviewede firmaer, på nær et par stykker, har opnået en alder på mellem 25 og over 114 år. Hvis man derimod læser de kommentarer der har fulgt svarene på spørgsmålene, må konklusionen være, at der er et betydeligt potentiale for forbedring.

De fleste af de interviewede har fokus på effektivitet, men kommentarerne viser, at det mere er en generel holdning, end noget man arbejder bevidst og kontinuert med. Flere virksomheder siger, at de arbejder med det, men det virker ikke særlig systematisk, dvs. der er ikke klare mål, strategi og opfølgning. Det samme gælder de to andre discipliner, salg og innovation, blot synes det som om der er endnu mindre fokus og struktur på udvikling, mål, strategi og opfølgning her – med andre ord et endnu større potentiale.

I kommentarerne bliver indsatsen omtalt som *"vi har tit talt om"*, *"Det er på service, kvalitet og pålidelighed vi konkurrerer"*, *"Det er navnet, vi er kendt for at levere et godt produkt"*, men der bliver stort set ikke nævnt eksempler på hvad de gør eller hvordan der bliver arbejdet med at sikre, at standarden bliver holdt eller forbedret.

Med andre ord er der et misforhold mellem deres strategiske prioriteringer og deres praktiske udviklingsplaner.

Kigger vi imidlertid nærmere på interviewene viser der sig et misforhold mellem, hvad de eksplicit siger at de prioriterer, og hvad de reelt har fokus på og gør. Der er så at sige et misforhold mellem udmeldinger og realiteter.

Sammenligner man Treacy og Wiersama's definition på effektivitet med de udtalelser der har fulgt svarene i undersøgelsen, tyder meget på, at virksomhederne kun har fokus på den ene halvdel af Treacy og Wiersama's definition nemlig at levere pålidelige produkter eller service, med et minimum af problemer og besvær for kunden, sagt på en anden måde, levere aftalt kvalitet til tiden.

Der er kun få indikationer af, at der arbejdes med at blive mere effektive i forståelsen at producere mere effektivt og til lavere omkostninger. Der er ingen eksempler på, at der systematisk opsamles viden fra projekter om gode og dårlige erfaringer som anvendes til at blive bedre, mere effektive og derved reducere omkostninger. Tvært imod er der udtalelser som

*11 Vi gør ikke alle sammen tingene ens, vi mangler den overordnede fælles kultur "Det er sådan vi gør her i firmaet".*

Det er en problematik, der fundet tidligere i andre undersøgelser<sup>4</sup>. Det giver grundlæggende en fornemmelse af, at firmaerne i deres bestræbelser på at gøre kunderne tilfredse har en ubevidst tilgang der kan udtrykkes som "work harder not smarter".

Deres fokus på effektivitet kan også ses i et større perspektiv. Der er noget der tyder på, at de fokuserer så meget på effektivitet, fordi det er en kollektiv forståelse at byggeriet er ineffektivt – og deraf følger at man udviklingsmæssigt på rygmarven siger at effektivitet er det vigtigste udviklingsområde.

### **5.1.2. Tror på effektivitet men fokusere på kunden**

Der er få konkrete eksempler på initiativer til at forbedre produktiviteten. Der i mod er der stor fokus på at kunden bliver tilfreds, og på at målrette og skræddersy indsatsen mod denne. Hele byggebranchen er præget af projekttankegangen og unikke løsninger på kunders behov<sup>5</sup>. Spørgsmålet er om det præger virksomhederne i deres tilgang til effektivitet. Er det faktisk sådan, at

---

<sup>4</sup> Nielsen, J. S. Challenges and opportunities in managing knowledge in NCC Construction A/S – a project based construction organisation. *Dissertation Henley management College 2008*

<sup>5</sup> Thuesen, C., Jensen, J.S. and Gottlieb, S.C. (2009) Making the long tail work - reflections on the development of the construction industry the past 25 years. In: Dainty, A. (Ed) *Procs 25th Annual ARCOM Conference*, 7-9 September 2009, Nottingham, UK, Association of Researchers in Construction Management, 1111-20.

virksomhederne på hvert projekt tilpasser deres fleksible produktionsapparat til kundens ønsker på bekostning af effektiviteten?

Mange af virksomhederne fortæller, at de ikke gør nogen særlig salgsindsats. De har fokus på at gøre deres arbejde godt, overholde aftaler, rette fejl hurtigst muligt og uden så meget diskussion. Det gør, ifølge flere af de interviewede, at kunderne kommer igen, som illustreret i det følgende citat

*1 Vi er ikke særligt fokuseret på salg. Vi holder fokus på at levere et ordentligt produkt/godt håndværk, det er der vi prøver at adskille os. Det er navnet, vi er kendt for at levere et godt produkt, og det gør at kunderne kommer af sig selv. Det er jo rart, men også et problem, fordi jeg ikke kan lade være med at spekulere på hvornår det holder op. Derfor har vi også lidt i vores strategi om, at vi skal udvikle salget lidt mere, og få en mand der har fokus på det, men det er i sin spæde start.*

Det er selvfølgelig overordnet godt, men man kan spørge sig selv, om det er de mest interessante kunder, eller om det ville give større indtjening selv at vælge sine kunder?

Det er også interessant, at ingen af de interviewede nævnte noget om, at de har et system for at følge op på kunden tilfredshed. Med andre ord, virksomheden definerer selv hvad en tilfreds kunde er.

*8 Vi har tit diskuteret, hvordan vi bliver bedre til at finde de rigtige kunder og ramme dem på de rigtige tidspunkter – jeg synes ikke selv, jeg har fundet de vise sten hvad det angår.*

*3 Det er effektivitet og salg der har været det vigtigste. Vi har prioriteret salget op på det sidste, fordi sagerne ikke kommer af sig selv i samme omfang som tidligere. Effektivitet har altid været vores hovedfokus. Jeg ser salget over for vores nuværende kunder som at være effektive, det vil sige, at sørge for at kunderne bliver, fordi vi levere et godt produkt til tiden.*

### **5.1.3. Reaktiv praksis til udvikling**

Givet det fokus som undersøgelse viser virksomhederne har på effektivitet, salg/marketing og innovation/udvikling, er det slående hvor få eksempler de interviewede nævner på udviklingstiltag og projekter inden for både Effektivitet, Salg / marketing og Innovation. I kommentarerne til interviewsvarerne er der kun et eksempel inden for hver kategori.

*Effektivitet:* En af de interviewede har indført nyt IT system, således at svende får deres opgaver via PDA, de taster deres dagsedler via PDA, faktura modtages elektronisk etc. direkte ind på de enkelte projekters sagsregnskab. Det har medført, at en omsætningsstigning fra 30 til 80 mill., stadig kan håndteres af to bogholdere.

*Salg / marketing:* En virksomhed har analyseret deres kunder, sat struktur på deres salg, segmenteret markedet, evalueret kunderne på afkastet, sorteret nogle fra, fokuseret mere på andre, lavet klare mål for de enkelte segmenter, og har lavet klar handlingsplan med navn på ansvarlige og deadlines etc. Virksomheden gav udtryk

for, at analysen havde givet nogle betydelige A-HA oplevelser, og havde skabt en indsigt, som ikke tidligere havde været til stede.

*Innovation / Udvikling:* En virksomhed har placeret sig helt anderledes i værdikæden, dvs. de er gået fra at være fagentreprenør til at være totalentreprenør inden for en del af renoveringsmarkedet. De har udviklet et helt nyt koncept, en helt ny måde at gå til markedet på.

De øvrige 16 virksomheder nævner ikke konkrete tiltag inden for de tre områder. Groft sagt kan man sige, at hvis det kniber med salget er taktikken at give flere tilbud. Med hensyn til effektivitet er taktikken at "vi skal have tilfredse kunder, for de kommer igen", men det er mere et salgsværdigrundlag i virksomheden end det udmønter sig i egentlige konkrete tiltag til at reducere omkostninger og forbedre kvalitet.

Dermed synes der at være et misforhold mellem udmeldingerne omkring hvad de fokuserer på, og hvilke reelle tiltag de har igangsat. Det kunne tyde på at fokus ligger på en løbende tilpasning af virksomhedens praksisser til omverdenens og det enkelte projekts krav og ønsker. Når de igangsætter udviklingstiltag, er de ikke forankret i en konkret overordnet strategi. De har med andre ord en reaktiv udviklingspraksis, der følger den generelle udvikling i branchen.

*13 Jeg kan se historien gentage sig... vi udvikler os mest i kriser.*

*2 Vi bliver mere effektive når det strammer til, vi slapper meget af når det går godt.*

#### **5.1.4. Sammenfatning**

- Lederen oplyser, at deres strategiske fokus er at blive mere effektive – men i realiteten er det salg de fokuserer på.
- Der er få eksempler på mål, strategi og handlingsplaner, der sigter mod udvikling i effektivitet, salg og innovation.
- Interviewsvar viser, at virksomhederne typiske er reaktive i forhold til den verden og markedet de arbejder i.
- Kunderne kommer typisk til virksomhederne og ikke omvendt. Det vil sige, at virksomhederne ikke selv vælger deres kunder.

## 5.2. Har firmaet en nedskrevet vision/mission - mål - strategi - handlingsplan etc.

Det er almindeligt anerkendt i managementlitteraturen, at der skal være nogle rammer og planer for virksomhedens langsigtede udvikling. Dette omfatter begreber som vision, mission, mål, strategi og handlingsplaner<sup>6</sup>.

Det er her, virksomheden gør sig klart hvor den vil hen (vision), hvorfor den eksisterer (mission), hvad den vil opnå (mål), hvordan den kommer derhen (strategi) og hvem der gør hvad og hvornår (handlingsplanen). Hvis ikke virksomheden har gjort sig dette klart, vil den være som et skib midt på oceanet uden retning og mål.

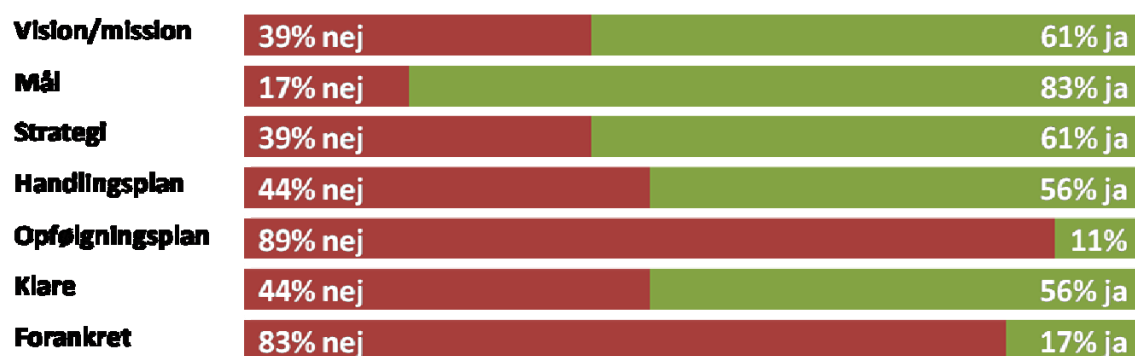
Dette spørgsmål har til formål at afdække hvorvidt firmaerne har udarbejdet og nedskrevet

1. Vision / mission
2. Mål
3. Strategi
4. Handlingsplan
5. Opfølgningsplan

Samt om den/de er

1. Klare (så der kan måles på dem)
2. Forankret i virksomheden

### Svar / resultat



Figur 6: Strategitrappe

---

<sup>6</sup> Dette omtales ofte som en VMOST-model, der integrerer de forskellige elementer i en sammenhængende strategiplan.



### **5.2.1. Strategier og mål eksisterer**

Undersøgelsen viser at 83% af virksomhederne har konkrete mål, men kun halvdelen har strategier og handlingsplaner for hvordan målene nås, og kun 11% følger op på, om de bliver realiseret.

Grunden til at næste alle virksomheder har formuleret konkrete mål, skal nok ses i lyset af, at det er relativt let opstille et. F.eks. er der ingen tvivl om, at det er nemt at beslutte sig for, at omsætningen skal fordobles over de næste 5 år, eller at overskudsgraden skal øges fra 10 til 12 %. Spørgsmålet er imidlertid, hvilket forarbejde der er gjort, inden målet sættes, hvor realistiske er målene, og hvilke konkrete handlinger der bliver iværksat for at realisere dem.

### **5.2.2. Strategier og mål eksisterer, men de er ikke implementeret**

Virksomhederne svarer, at de har nogenlunde fat om de overordnede ting som vision, mål og strategi.

Når det kommer til den faktiske implementering falder ja-procenten imidlertid markant, især på spørgsmål om der er en opfølgningsplan, og om der er forankring i virksomheden. De to til sammen antyder kraftigt, at det er det samme i byggebranchen som i andre brancher: mange mål og strategier bliver ikke gennemført som intentionen.

Undersøgelser på tværs af brancher viser, at op til 80 % af alle mål der bliver lavet i virksomhederne ikke eller kun delvis bliver realiseret, som det var hensigten<sup>7</sup>.

Det virker altså som om, der ikke er nogen kobling mellem strategi og praksis. Der er tilsyneladende ikke værktøjer i spil, der kan sikre at strategierne bliver realiseret gennem konkrete udviklingsprojekter og løbende opfølgning.

### **5.2.3. Udokumenteret og ustruktureret strategiarbejde**

Den svage implementering skal ses i lyset af, at virksomhederne ikke arbejder struktureret med strategiprocesserne. Således er der kun en eller to af de interviewede, der har kunnet dokumentere, at noget var skrevet ned overhovedet.

I de kommentarer der kom i interviewene var der stort set ingen der kom med konkrete eksempler på hvordan der arbejdes med forretningsudvikling, eller konkrete bud på mål og især konkrete bud på, hvordan de ville nå målene.

En af de interviewede siger "jeg kan ikke lide, at du hele tiden spørger om det er nedskrevet" som et udtryk for at det er der ikke noget der er. Hvis man dykker ned i nogle af de øvrige citater, mere end antyder de det samme - der er ikke nedskrevet.

---

<sup>7</sup> Kotter 1995, Higgs and Rowland 2000

Hvis man sammenligner de kvantitative svar, som Figur 6 er baseret på, med de kommentarer der efterfølgende er givet i interviewet, ses en diskrepans.

Det kvalitative indtryk af interviewene er, at de reelle tal for jaer er mindre. Det er en klar fornemmelse, at der ikke bliver arbejdet struktureret og kontinuert med i virksomhederne. Det er noget der bliver taget op på f.eks. årsmøder i firmaet, og der efter ikke bliver arbejdet mere med. Det er noget man i ledelsesgrupperne drøfter med jævne mellem, men uden struktur, det bliver aldrig helt konkret, man bliver aldrig helt enige eller helt skarpe på hvad man skal gøre og ikke gøre, sandsynligvis fordi daglig drift altid kommer foran. Dette er illustreret i følgende citat:

*5 Ja, vi har en vision, mission, strategi og handlingsplan. Den er ikke færdig, vi er ved at bearbejde den. Vi har været længe om at lave den, fordi det er gået så stærkt de sidste år.*

*Processen med at lave det har været langstrakt, og foregået på den måde at vi har brugt en 1 time her og der, så er der gået 4 uger inden vi har arbejdet med det igen.*

*Vi har ikke opfølgingsplan, men den er på vej. Vi håber at mål m.m. er så klare, at vi kan måle på dem*

Det hænger sammen med, som vi senere skal se i afsnit 0 og 0, at analysearbejdet ikke er det, der bliver brugt mest tid på i virksomhederne.

Uoverensstemmelsen mellem svarene jf. fig. 5 og de kvalitative svar giver samtidig et billede af ledere, der ikke bryder sig om at indrømme at der ikke arbejdes så struktureret med forretningsudvikling, som man egentlig gerne vil. I interviewene opgives grunden at være, at man føler man ikke har tid, og at det er svært at få struktur på strategiarbejdet.

Konklusionen er, at de interviewede har et temmelig optimistisk billede af hvor konkret deres vision, mål og strategi er for deres virksomhed, men et mere realistisk billede af hvor "godt" de er implementeret.

#### **5.2.4. Fokus på kultur og lederskab**

Er mål, strategier m.m. og arbejdet med at formulere og implementere dem nødvendigvis noget der behøver at være kommunikeret bredt i virksomheden? En af virksomhederne formulerer sig som følgende:

*4 Ja vi har mål og strategi. Den omhandler kun de helt store linjer, og er kun kendt af mig og min kompagnon. Den er ikke kendt blandt medarbejderne. Vi bruger den ikke til hverdag, da er mig og min kompagnon til stede i hverdagen og lægger linjen, går forrest og derved skaber kulturen – synlig ledelse.*

Citatet lægger op til, at strategiarbejdet kan være integreret del af den daglige ledelse, hvor lederen sætter retningen og er bærer af forandringen gennem sin egen praksis og kulturelle betydning. Denne måde at anskue udvikling af virksomheden hænger tæt sammen med den håndværksmæssige baggrund, hvor det er "mester" der tegner virksomheden.

Den måde at tænke strategiudvikling på kan imidlertid være problematisk, da der er fare for, at man hænger fast i byggebranchens eksisterende måde at arbejde på dvs. konkurrence på DB frem for værdiskabelse og kernekompetencer.

Den er ligeledes problematisk, når virksomheden vokser. Her er problemet, at i takt med at virksomheden vokser stilles der stadig større krav til ledelsen, fra at kunne lede et sjak til at skulle lede en større virksomhed. Med byggebranchens tætte kobling til mesterlærer-organisering er der tradition for, at mester ved alt. Det ligger i mesterrollen at vedkommende mestrer sit fag. Dette er fint nok, så længe mester kan overskue sine svende, men bliver problematisk når han skal til at lede en hel virksomhed, og paletten af kompetencer mester skal bestride, vokser. Disse nye kompetenceområder er f.eks. økonomistyring, medarbejderledelse, salg/marketing og udvikling. Dette har store virksomheder løst igennem arbejdsdeling. Lederen behøver altså ikke at være specialist i alle virksomhedens specialer, men formår gennem uddelegering at lede virksomheden.

### **5.2.5. Sammenfatning**

Analysen viser:

1. De fleste firmaer har en vision/mission - mål og strategi, de er kun delvis nedskrevet, og de færreste har planer, for hvordan de bliver realiseret og fulgt op på.
2. Strategierne er ikke forankret i virksomhederne.
3. Strategiprocesserne er præget af manglende struktur og meget lidt dokumentation
4. At virksomhederne hænger fast i mesterledelse, der sætter grænser for vækst og udviklingsmuligheder

### **5.3. Har du/I et analyseret, klart og nedskrevet billede af den verden der omgiver din forretning**

Baggrunden for dette spørgsmål er, at forretningsudvikling tager udgangspunkt i to ting<sup>8</sup>.

1. Et klart billede af den verden der omgiver virksomheden, og de muligheder og trusler der uafvendeligt kommer herfra.
2. Et klart billede af virksomheden og dens styrker og svagheder (sp 0)

Klarhed på disse to områder er fundamentet for enhver sund udvikling af virksomheden. Spørgsmål 5.3 og spørgsmål 5.4 er derfor stillet for at afdække hvor godt et fundament virksomheden har for at arbejde med forretningsudvikling.

For at få en nuanceret analyse af muligheder og trusler tager analysen udgangspunkt i to anerkendte analysemodeller (PEST analyse<sup>9</sup> og Porters Five forces<sup>10</sup>). Således er analysen delt op i følgende områder.

- Kunder
- Konkurrenter
- Leverandører
- Økonomisk udvikling
- Politisk udvikling
- Teknologisk udvikling

Virksomhederne er blevet bedt om at tage stilling til følgende spørgsmål indenfor ovennævnte seks områder:

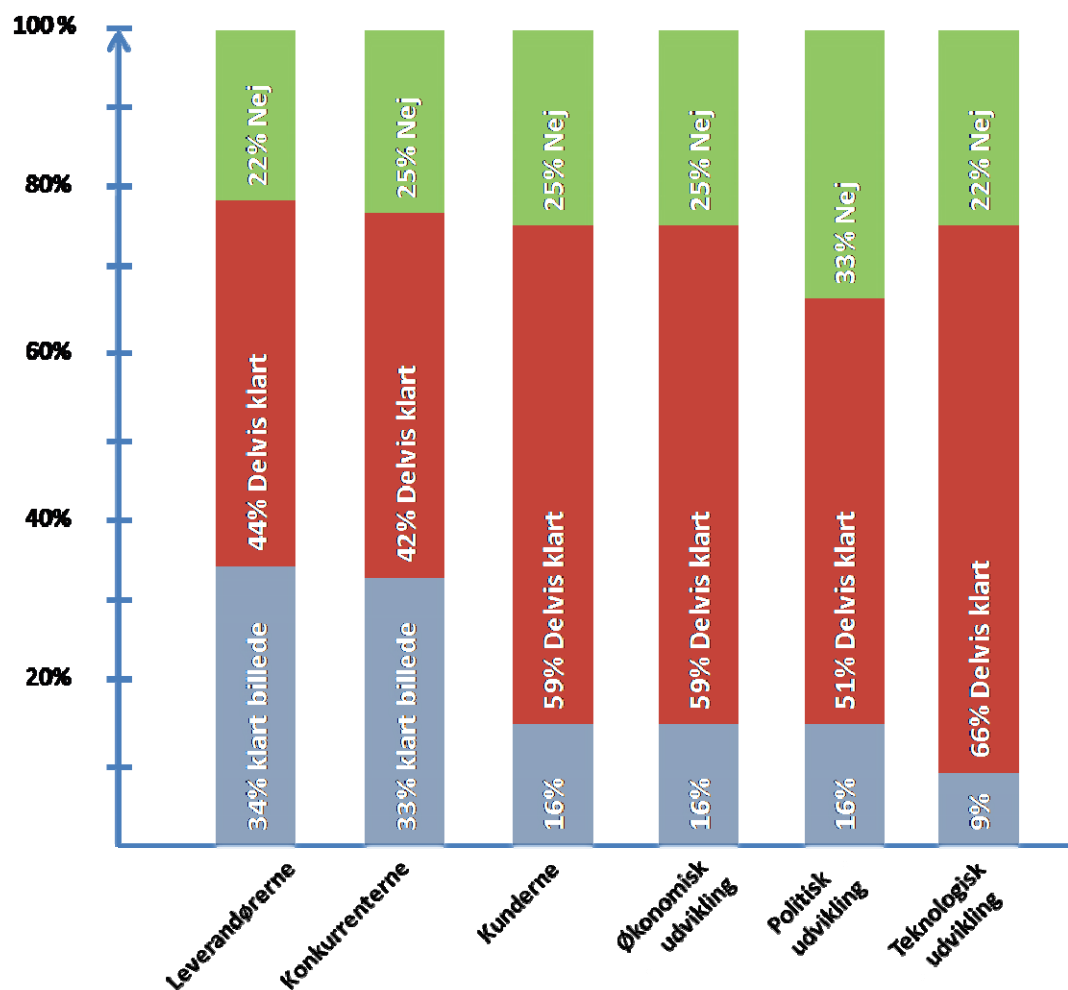
- Har I et klart og analyseret billede af ... ?
- Har I et delvis klart og analyseret billede af ... ?
- Nej, vi har ikke et klart og analyseret billede af ... ?

---

<sup>8</sup> Denne opdeling kaldes også en SWOT-analyse.

<sup>9</sup> Resultat af evolution med bidrag fra bl.a. Fahey, Narayanan, Morrison, Renfro, Boucher, Mecca and Porter

<sup>10</sup> Udviklet af Michael E. Porter Harvard Business School 1979



**Figur 7: Overblik over trusler og muligheder**

Analysen viser, at virksomhedernes forståelse af muligheder og trusler kun er delvist klar, og i virksomhederne det klareste billede af det nære miljø – leverandører og konkurrenter. Dog er det påfaldende, at de ikke har et bedre billede af deres kunder samt den teknologiske udvikling indenfor deres branche.

Generelt er det slående, hvor lidt konkret analyse de interviewede virksomheder har foretaget, og dermed hvor spinkelt et grundlag de driver deres forretning, og de beslutninger de tager. Der er kun et konkret eksempel i undersøgelse på, at en virksomhed har sat sig ned og systematisk analyseret – det er en kundeanalyse. Generelt – der var ingen eller meget få eksempler på bordet på analyser og resultater.

### 5.3.1. Leverandører<sup>11</sup>

Leverandørerne er den del af omverden, som virksomheden har det klareste billede af ifølge svarerne.



**Figur 8: Leverandører**

Det er i dette spørgsmål som i de følgende "hvad er et *klart* billede"? De kommentarer som følger svarerne, tyder på at "klart" skal tolkes som, at være sikker på at virksomheden køber til de billigste priser handlet på en dag til dag basis. Der er ingen tegn på, at virksomhederne analyserer mulighederne for længerevarende strategiske samarbejde med udvalgte leverandører, hvor der søges synergier mellem leverandør og kunde, som kunne give bedre kvalitet, service og leveringssikkerhed og dermed lavere samlede omkostninger.

#### ***Hovedparten fokuserer på kortsigt***

For de udførende virksomheder er indkøb af materialer og materiel en vigtig del af deres forretning. De udførende fortæller generelt, at de handler fra projekt til projekt, og mener, at de derved opnår den billigste pris eksemplificeret i dette citat

*5 Vi har ikke aftaler med nogen, vi handler det billigste sted fra projekt til projekt.*

Kommentarerne der har ledsaget de konkrete spørgsmål giver et billede af, at byggeledere har stor selvstændighed i forbindelse med indkøb. Der er ingen tegn på, at byggelederne internt systematisk udveksler viden om prisniveauer og leverandørpræstationer.

Der er ingen indikationer af, at man prøver at forudse prisudviklingen og dermed muligheden for at udnytte et nedadgående prisniveau til at presse leverandører, eller lave længerevarende aftaler for at beskytte sig mod et stigende prisniveau. Der er heller ingen indikationer af, at man puljer byggesager i den enkelte virksomhed, for at have et større volumen at gå i markedet med.

Der er kun få indikationer af, at virksomhederne har overblik over hvad der købes og hvor meget på årsbasis. En viden der kunne bruges til at lave aftaler på volumenprodukter for eksempel.

Det viser, at virksomhederne accepterer ukoordinerede indkøb, og fokuserer på at opnå korte forretningsmæssige gevinster. Faren ved det er, at hvad der tyder på at være en god pris her og nu, ikke nødvendigvis er det hverken på kort eller lang sigt.

---

<sup>11</sup> For rådgiverne der er interviewet i undersøgelsen, er leverandørspørgsmålet ikke særligt relevant pga små indkøb, hvorfor de ikke har svaret på spørgsmålet.

### **Få eksempler på overblik og systematiserede indkøbsprocesser**

Det er kun et eksempel på meget struktureret og centralt indkøb.

*14 På indkøbssiden har vi et klart overblik over hvad vi forbruger helt ned på varenummerniveau. Det samler vi en gang om året og udbyder. Det betyder at vi har styr på vores omkostninger, og det har betydet at vi er meget konkurrencedygtige på vores indkøb. Jeg tror det betyder, at vores kostpris er forbedret med 20 %.*

Det interessante ved ejeren af denne virksomhed er, at hans baggrund er grossistledet for den branche, hvor han nu selv er udførende og dermed kunde til grossistledet. Dermed ved han nøjagtig, hvordan producenter og grossister tænker og arbejder, og har med denne indsigt valgt en central indkøbsstrategi og ikke den decentrale fra projekt til projekt.

*10 Vores konduktører handler selv fra sag til sag, og kan vælge mellem 4-5 leverandører. Jeg ser alle faktura, og løfter pegefingeren, hvis noget er købt for dyrt.*

*1 Vi mener selv vi er skarpe på hvem der er billigst, da vi spørger/handler fra sag til sag. Vi har aftaler på nogle af vores volumenprodukter – f.eks. gipsplader.*

### **5.3.2. Hvem er konkurrenterne**

Ifølge svarerne har virksomhederne et klarere billede af deres konkurrenter en af kunderne. Der er dog også her stadig er en fjerdedel, der svarer nej til, at de har et klart billede af deres konkurrenters kompetencer og styrker / svagheder.



**Figur 9: Hvem er konkurrenterne**

Erfaringerne fra tidligere sager er det der typisk er grundlaget for vurdering af konkurrenter. Der ingen tegn på forsøg på (1) at kigge fremad, (2)analyse af konkurrent- initiativer, der kunne få betydning for forretningen, (3) ingen mere struktureret analyse af konkurrenters styrker/svagheder og produkter/services, (4) økonomiske resultater eller (5)konkurrenters kundekreds.

#### **Fokus på prisniveau**

I forbindelse med svarene fremhæver flere, at det der er det primære fokus, og som er svært at finde ud af ved konkurrenterne, er deres prisniveau.

*6 Det som er det sværeste er at vurdere konkurrenterne, hvor sultne er de, hvad lægger de på af DB. Vi kigger løbende på konkurrenternes regnskaber og vurderer deres situation, men vi har ikke en systematik*

Citatet viser et fokus på DB og ikke på omkostningsniveauet eller konkurrenternes egne styrker / svagheder.

Der er ikke udtalelser på dybere refleksioner over, om konkurrenterne kunne være mere effektive og dermed billigere. Ej heller er der tegn på dybere refleksioner om man selv kan være mere effektiv og dermed mindre omkostningstung.

Det giver samtidig et billede af et mind-set, der er låst fast på priskonkurrence alene, og ikke på f.eks. kundens behov, og hvordan de tilfredsstilles bedst muligt. Dette er et typisk tegn på "rødt hav tankegang"

*15 Konkurrenterne presser os, bl.a. fordi mange af dem der tidligere byggede nyt, nu kaster sig over renoveringsmarkedet, og det giver hårdere konkurrence og pressede priser. Det er med andre ord svært at vurdere prisen på den enkelte licitation – hvordan lægger konkurrenterne sig?*

### **Erfaringsbaseret og udokumenteret**

Med baggrund i de kommentarer der har ledsaget svarene på interviewspørgsmålet, er det vurderingen, at billedet af konkurrenterne ikke er helt så klart, som de interviewede selv mener det er. Det er ikke i nærheden af det optimale, og prioritering af analyse og detailviden på dette område er lille.

*2 Nej det har vi ikke analyseret - vores konkurrenter, det er kun revisoren, der spørger om det, en gang i mellem i forbindelse med regnskabet. Vores bestyrelsesformand kører også tit på det, men jeg er ikke noget skrivende orakel, så det kommer ikke ned på papir.*

*10 Konkurrenterne kender vi jo også, men det er ikke særlig struktureret, det ligger inde i hovedet på mig og mine medarbejdere.*

Der er ingen udtalelser, der indikerer en systematisk evaluering af de sager der er tabt eller vundet i tilbudssituationen. Hvem tabte vi til, hvad tabte vi på, og hvad skal vi blive bedre til. Forklaringsmodellen er i vidt omfang, at vinderen har "foræret" det væk, og den pris kan det ikke laves til.

Der er heller ingen tegn på systematisk læring af tabte tilbudssituationer og dermed et grundlag for udvikling af egne ydelser og effektivitet/omkostnings niveau. For eksempel kunne man jo lave statistik på, hvem man taber til i konkurrencesager og efterfølgende læse disse virksomheders regnskaber, for at få bekræftet, at de forærer tingene væk, eller de faktisk kan tjene penge, til trods for de lave priser.

*7 Selv om vi i vores branche er en relativ stor virksomhed, så er det ikke noget vi bruger meget tid på at nedskrive, men det er nok noget vi taler mere om, end vi er klar over f.eks. om konkurrenter, og vi har også en fornemmelse af styrker og svagheder.*

*3 Konkurrenterne har jeg/vi et klart billede af hvem er, men det er ikke nedskrevet.*

*5 Vi ved hvem konkurrenterne er, det er jo tordenskjolds soldater. Konkurrentbilledet har ændret sig over de sidste par år, hvor vi er blevet større og ikke kun konkurrerer på tømmerarbejde, men er et entreprenørfirma. Det er ikke noget vi har skrevet ned, og det er ikke noget vi bevidst har analyseret. Det er erfaringerne fra sagerne, der gennem tiden er oplagret i hovedet på den enkelte. Vi læser hver især aviser og reagerer på hvad vi ser der.*



### 5.3.3. Hvem er kunderne

Den helt fundamentale forudsætning for at drive forretning er at virksomheden kender sine kunders og potentielle kunders behov for derved at kunne tilpasse forretningen, så den bedst muligt opfylder disse behov.



Figur 10: Hvem er kunderne

I det lys må det siges at være meget lavt når kun 16% svarer, at de har et klart billede af hvem kunderne er, og hvad deres behov er.

#### ***Ikke dokumenteret og analyseret billede af kunderne***

Når man dykker ned i de kommentarer, der har fulgt de konkrete svar på spørgsmålene, bliver det relevant at diskutere, hvad et klart eller et delvis klart billede af kunderne er.

Nedenstående er et citat fra en af dem, der har svaret at de har et klart billede af kunderne.

*5 Vi ved godt hvem vores nuværende kunder er, vi kan jo bare kaste et blik i vores ordrebog. Det er ikke noget vi har skrevet ned, og det er ikke noget vi bevidst har analyseret. Det er erfaringerne fra sagerne, der gennem tiden er oplagret i hovedet på den enkelte.*

Indenfor salg og marketing litteraturen betyder et klart billede af kunderne at man har et detaljeret overblik over<sup>12</sup>

- hvem er kunderne
- hvem der bærer omsætningen
- hvem der bærer indtjeningen
- hvem der er strategisk vigtige
- kundernes fremtidige udvikling og potentiale
- hvorfor er de vores kunder – hvad er det virksomheden kan, som de efterspørger
- hvem er mulige nye kunder for virksomheden

Kommentarerne antyder, at de ikke har dette overblik og ikke er bevidst om de muligheder, der ligger i denne indsigt, der er fundamentet for at fastholde, udbygge og skaffe nye kunder. Det er måske det største potentiale for virksomheder, som her kommer fremme i lyset.

Der er kun et eksempel blandt de nitten virksomheder, der arbejder med et sådant overblik. Det er i en virksomhed som er tæt på 30 år gammel, som har gjort det siden 2008.

---

<sup>12</sup> Kotler, Philip, Managing marketing eleventh edition Prentice Hall 2003

Det er slående, hvor lidt konkret analyse de interviewede virksomheder har foretaget, og dermed hvor spinkelt et grundlag de driver deres forretning og tager beslutninger på.

Et spørgsmål kan være, hvad det er virksomhederne savner eller mangler. Er det viden og værktøjer til at lave analyserne, eller er det interesse og tid der savnes?

### ***Fokus på effektivitet som salgsparameter***

Afsnit 5.1 viste at virksomhedernes tilgang til salg er at behandle kunder godt, så de kommer igen og dermed at sælge via det gode omdømme. Det hænger fint sammen med, at man ikke bruger tid på analyse af kunder, fordi man regner med, at de kommer af sig selv.

Spørgsmålet er, om virksomhederne kunne have en mere stabil omsætning og indtjening ved at kende kunder og potentielle kunder og deres behov bedre, og derved målrettet kunne søge at opfylde disse behov?

Samtidig viser det, at de har en reaktiv holdning til markedsudvikling. De går altså ikke ind og prøver at skabe nye markeder, men kunderne kommer som de kommer. De har ikke praksisser der fokuserer på at skabe ny kunde.

**8** *Vi kunne godt have et bedre overblik over og opfølgning på vores pipeline, det vil sige de mulige tilbudssager vi har kendskab til, og opfølgning på de tilbud vi har givet, det er en udfordring at få vores byggeledere til at gøre det.*

**10** *Vi har ikke et klart billede af hvem vores kunder er og hvorfor. Det er primært baseret på, hvad jeg hører og mavefornemmelse.*

## **5.3.4. Den økonomiske udvikling**

Figur 11 viser at 75 % af de interviewede siger, at de har et klart eller delvis klart billede af den økonomiske udvikling. Udtalelserne der har fulgt svarene viser, at dette ikke er et område, man bruger meget tid på - det kommer som det kommer. Det er en trussel, som er svær at gøre noget ved, så det bruges der ikke så meget tid på.



**Figur 11: Den økonomisk udvikling**

### ***Overfladisk kendskab til den økonomiske udvikling***

Den økonomiske udvikling er, som mange af de interviewede siger "nem at følge med i", fordi medierne konstant er fulde af artikler om emnet. Udtalelser, som nedenstående, tyder på at viden om den økonomiske udvikling mere er baseret på "tilfældig" læsning og lytning til medierne, end det er en struktureret søgning og analyse af tilgængelig viden om den økonomiske udvikling.

**7** *Vi følger med i den økonomiske udvikling via medier o. lign.*

Der er ingen af de interviewede, der har givet konkrete eksempler på, hvordan de analyserer muligheder og trusler i den økonomiske udvikling. Tværtimod er der flere der siger, at det ikke er noget man bruger tid på at analysere, men man følger blot med i medierne.

*10 Det er ikke noget jeg/vi analyserer struktureret. Vi får en masse oplysninger fra Dansk Byggeri, som jeg læser, hvis jeg har tid.*

### **Bliver ikke brugt proaktivt**

For at kunne bruge oplysninger om den økonomiske udvikling til noget, er virksomheden nødt til at sortere, strukturere og analysere oplysningerne, og der ud fra etablere de mulige senarier for virksomheden. Scenarierne bruges til at fastlægge de mulige handlinger, der skal tage hånd om de muligheder og trusler, der ligger i scenarierne. Det er ingen tegn på, at dette er tilfældet.

Samtidig giver kommentarerne et billede af, at den økonomiske udvikling primært opfattes som en trussel. Der er ikke nogen der giver udtryk for, at der også kan være muligheder i udviklingen.

*5 Den økonomiske udvikling - vi snakker løbende om det på vores ledermøder. Der tager vi det op, men det er ikke noget vi har et klart billede af.*

*3 Den økonomiske udvikling har jeg et godt billede af. Jeg har et netværk af venner og bekendte, f.eks. et par advokater og 2 der sidder i Saxobank. Det giver mig en meget god indsigt i, hvor den økonomiske udvikling er på vej hen, men ikke nedskrevet og analyseret.*

## **5.3.5. Den politiske udvikling**

Dette er det område, hvor fleste har svaret nej til, at de har et klart billede af udviklingen. Det er uden tvivl et område, der er svært at overskue og forholde sig til konsekvenserne af.



**Figur 12: Den politiske udvikling**

Samtidig kan politik åbne og lukke for nogle "haner" der kommer arbejde ud af, nogle gange næsten "over night" Et eksempel er nedenstående citat

*5 Vi har tidligere lavet meget for forsvaret. Det er stort set dødt i øjeblikket, fordi budgetter bliver lavet om, og alle pengene bliver sendt til Afghanistan. Det havde vi ikke forudset, og vi har heller ikke prøvet at analysere os frem til at det kunne ske politisk.*

Det er derfor relevant for virksomheder, der arbejder meget for det offentlige, at have fingeren på pulsen, hvad angår beslutninger i stat, regioner og kommuner, et eksempel herpå er renoveringspuljen, hvor regeringen afsætter midler for at skabe beskæftigelse i byggeriet.

### ***Er relevant men umulig at gøre noget ved***

Det er med den politiske udvikling som med den økonomiske, der er ingen af de interviewede der har givet konkrete eksempler på, hvordan de analyserer muligheder og trusler i den politiske udvikling. Vurderingen er, at når næsten halvfjerds procent af de interviewede siger, at de har et klart eller delvis klart billede af den politiske udvikling, er det mere baseret på fornemmelser end på konkrete analyser.

Nedenstående citat indikerer, at det ikke er et område man bruger meget tid på. Opfattelsen er, at det er trusler og muligheder der er svære at få klarhed over og gøre noget ved, så det har ikke fokus. Filosofien er derfor "det kommer som det kommer".

*3 Hvad der sker på Christiansborg m.m. bliver vi løbende orienteret om fra vores brancheforening. Der kommer noget nyt hver evige eneste dag, men det er ikke noget vi kan bruge til noget.*

### **5.3.6. Teknologisk udvikling**



**Figur 13: Den teknologiske udvikling**

De teknologiske muligheder og trusler er det område, hvor færrest har svaret at de har et klart overblik, og at det ikke noget, der bruges energi på at få overblik over som nedenstående citat indikerer.

Det er fornemmelsen, at der er en "vent og se holdning", og ikke en "det kunne da være en mulig konkurrencefordel" holdning. Der er et klart billede af en generelt reaktiv tilgang til forretningsudvikling, som præger mange af svarene og kommentarerne i denne undersøgelse.

*1 Jeg tror der er meget vi kan bruge, men byggebranchen generelt er ikke kommet så langt på området, og derfor har vi heller ikke det store fokus på det.*

### ***Uklart billede af de teknologiske muligheder og trusler***

Der er ikke tegn på at virksomhederne bevidst arbejder med at udnytte den teknologiske udvikling, og det gælder både fagligt såvel som IT systemer til understøttelse af virksomhedens drift.

De IT-værktøjer der bliver omtalt, er primært økonomisystemer til opfølgning. Det er stort set ingen der taler om f.eks. om digitalisering af arbejdsprocesser, undtagen det firma som vi omtalte i 5.1 der har digitaliseret udsendelse af arbejdssedler, timesedler til/fra svendene, bestilling af materialer, modtagelse af faktura, kvalitetssikring m.m. Dette eksempel er interessant og relevant for alle virksomheder, især for de udførende som har et stort flow af ind og udgående faktura, timesedler, kvalitetssikring m.m.

### ***Reaktiv holdning til den teknologiske udvikling***

Der er ikke nogle eksempler på, at de interviewede firmaer arbejder bevidst med at udvikle den måde de producerer deres ydelse ved brug af den teknologiske udvikling. Det er indtrykket, at det meget er producenter og leverandører der taget teten på dette område, og prøver at få de udførende med, men at det sker langsomt.

*11 Vi prøver selvfølgelig at følge med hvad det teknologiske angår, men det er ikke noget vi har skrevet ned.*

*14 Vi bruger meget lidt tid på at sætte os ind i hvad der sker af teknologisk udvikling på VVS området - vi arbejder med faldstammer og varmecentraler, der sker ikke det store.*

### **5.3.7. Sammenfatning**

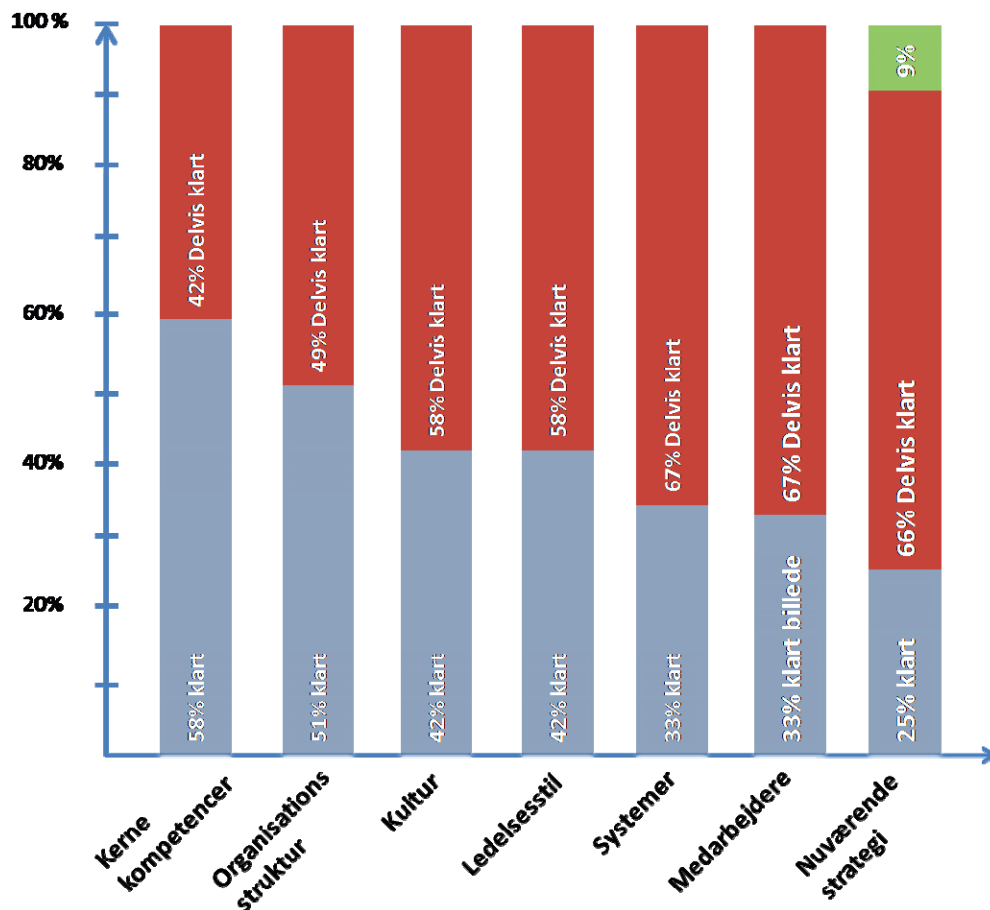
Analysen viser:

- Manglefulde og udokumenterede analyser, hvis der eksisterer nogle overhovedet
- Meget uklart billede af deres kunder
- Reaktiv holdning til udviklingen omkring virksomheden
- Ingen fokus på nye muligheder – som f.eks. nye markeder
- Ser det omgivende miljø mest som en trussel
- Manglende viden om værktøjer til at analysere omgivelserne

## 5.4. Har du / I et analyseret og et klart og nedskrevet billede af jeres styrker og svagheder

Spørgsmålet tager udgangspunkt i en analysemodel, som er udviklet af konsulentfirmaet McKinsey & Company baseret på at syv interne aspekter jf. fig. 14, der skal balanceres for at skabe succesfuld udvikling og forandring.

Spørgsmålet hænger tæt sammen med sp. 0.



Figur 14: Styrke og Svagheder

### 5.4.1. Kernekompetencer

En kernekompetence er en eller flere specifikke faktorer, som til sammen er centrale i den måde virksomheden og dens medarbejdere arbejder på. En kernekompetence opfylder tre kriterier<sup>13</sup>.

1. Den skaber værdi for kunden
2. Den er svær at kopiere af konkurrenter

<sup>13</sup> Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation, Harvard Business Review. pp. 79–91

3. Den er anvendelig på flere produkter/ydelser og markeder

Dette område er der hvor virksomhederne føler sig mest sikre på, at de har et klart og analyseret billede af virksomhedens styrker og svagheder.



**Figur 15: Styrker og svagheder ved virksomhedens kernekompetencer**

Ser vi imidlertid nærmere på hvad de interviewede forstår ved kernekompetencer, er der en klar overvægt på de faglige kompetencer - de hårde kompetencer. Der bliver ikke snakket om de bløde / menneskelige kompetencer, evne til samarbejde, forskellige mennesketyper etc. Derudover fokuserer de på medarbejderne som bærer af kernekompetencerne. Selvom dette giver god mening i et byggeri med meget "manuelt" arbejde, dækker denne forståelse kun over en lille del af kernekompetencebegrebet, da det jo jvf. definitionen omfatter alle aspekterne i 7S modellen.

Det er som i de øvrige spørgsmål: der er ikke tegn på at det er bevidst analyseret og nedskrevet. Det er oppe i hovedet på ledelsen i virksomheden. Der er heller ikke udtalelser der tyder på, at der arbejdes bevidst med udvikling og vedligeholdelse af kompetencer, f.eks. i forhold til de strategiske mål og jobbeskrivelser.

Et citat der er et meget godt billede på det potentiale, der ligger i dette

***13** Segmentering af kunderne gør også at vi kan være mere fokuserede i vores rekruttering. Tidligere har vi "bare" rekrutteret en arkitekt, og ikke haft helt skarpe kriterier. Nu er vi meget bedre i stand til at lave en klar jobprofil, der matcher det segment vi søger en medarbejder til.*

Det viser, at man kan blive meget mere skarp i rekruttering og medarbejderudvikling, ved at blive bevidst om hvad de enkelte medarbejdere skal arbejde med og har som mål for deres virke i firmaet. En præmis for en sådan praksis er en forståelse af virksomhedens kernekompetencer.

Nedenstående citat repræsenterer meget godt virksomhedernes udvikling af kernekompetencer som delvis ubevidst og drevet af tilfældigheder og medarbejdernes interesser.

***5** Sådan en kompetence [red. kernekompetence] er noget der kommer lidt ind af bagvejen, når der opstår en tilfældig kombination af opgaver, byggeledere der har interesse for området, og folk der kan det. Det er ikke noget vi bevidst har arbejdet os frem i mod, det er ikke skrevet ned, og vi arbejder ikke bevidst med at udvikle det. Vi ved bare, at det er vi gode til. Vi har aftalt, at det skal skrives ned, men det er lige det med at få gjort det, tiden har ikke været til det i de senere år.*

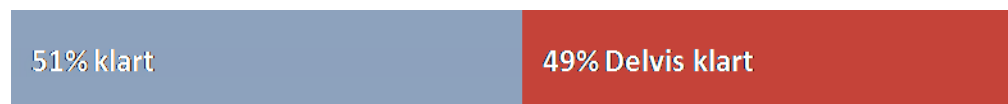
Et element af tilfældig udvikling er selvfølgelig også vigtig, og skal forfølges. Problemet er, at hvis der ikke er struktur og overblik over udviklingen, kan den føre ud af mange tangenter, som ikke er en del af virksomhedens overordnede mål.

Et andet problem er, at hvis virksomheden ikke er helt skarp på hvilke kompetencer den har, og hvilke den har brug for, vil rekrutteringen, vedligeholdelsen og udviklingen af kompetencer blive tilfældig og ufokuseret.

### 5.4.2. Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen fortæller om, hvordan forskellige enheder og funktioner i virksomheden er relateret til hinanden, typisk udtrykt ved et organisationsdiagram. Organisationsstrukturen fortæller også, hvem der har myndighed over hvem. Samtidig er der altid en uformel organisationsstruktur, parallelt med den formelle.

At have et klart billede af styrker og svagheder ved organisationsstrukturen betyder at man har et klart billede af, hvordan organisationsstrukturen påvirker virksomhedens evne til at nå virksomhedens overordnede mål.



**Figur 16: Styrker og svagheder ved virksomhedens organisationsstruktur**

Besvarelsen viser at 51% har et klart billede af styrker og svagheder ved deres organisationsstruktur.

#### ***Der er lavet et organisations diagram men....***

Spørgsmålet om styrker og svagheder ved organisationsstrukturen affødte få supplerende kommentar. Med baggrund i de supplerende kommentarer der kom er vurderingen, at svarene dækker over, at man har et klart billede af hvordan organisationsstrukturen er, forstået på den måde, at den er tegnet på et stykke papir. Det er ikke det samme som at virksomhederne har et klart billede af, hvad styrkerne og svagheden ved organisationsstrukturen er.

#### ***Organisationsstrukturen afspejler ikke nødvendigvis virksomhedens behov***

Kommentarerne tyder også på, at man lever med uhensigtsmæssigheder i organisationsstrukturen, fordi den afspejler nogle ejerforhold eller afhængighed af nøglemedarbejdere. Der ikke eksempler på bevidste og nedskrevne analyser af fordele og ulemper ved organisationsstrukturen, og der er heller ikke eksempler på klare handlingsplaner for hvordan f.eks. svagheder afhjælpes.

*5 Da vi lavede den nye struktur, var det ikke fornuften der rådede men det muliges kunst.*

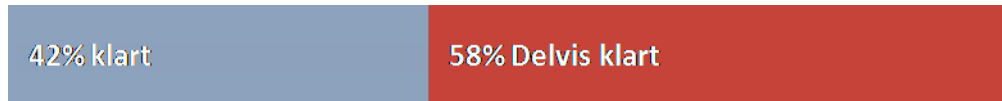
### 5.4.3. Kultur

Alle organisationer har deres egen specielle kultur. Kulturen er de fælles værdier, overbevisninger og normer for hvordan virksomheden bør drives. En virksomhedskultur er relativt statisk. Den udvikles over tid men langsomt. Det er derfor er det også en langsommelig proces at justere på kulturen.

Edgar Schein definerer kultur således:



*"Et mønster af grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste problemer med eksternt tilpasning og intern integration, og som fungerer godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer."*<sup>14</sup>



**Figur 17: Styrker og svagheder ved virksomhedens kultur**

Dette spørgsmål er det, de fleste har haft sværest ved at forholde sig til. Det er tydeligt, at det opfattes som et meget luftigt emne og svært at forholde sig til.

### ***Har virksomhederne et klart billede af deres kultur?***

Det er tydeligt, at selv om 42% svarer at de har et klart billede af kulturen i virksomheden, er det ikke noget der bliver talt ret meget om i virksomhedernes ledelse. Det er ikke fornemmelsen, at virksomhederne er helt klare på hvad kulturen betyder for virksomheden og dens præstationer. Dette betyder ikke, at virksomheden ikke har en kultur – da kultur er et grundvilkår for menneskelig sameksistens. Men det betyder, at de ikke er særligt bevidste om hvilken kultur(er) der eksisterer i virksomheden, og om de adskiller sig fra konkurrerende virksomheder

### ***Hvad betyder kulturen for virksomheden***

Kulturen i en virksomhed er i høj grad bestemmende for hvordan medarbejdere agerer f.eks. i forhold til forandringer - afvisende eller positivt. Derfor er kulturen i et firma afgørende for dets udvikling og fremtid.

Virksomhederne i undersøgelsen er primært gamle virksomheder, i gennemsnit 45 år. Flere af dem fortæller, at de har mange medarbejdere med høj anciennitet i firmaet. Mange medarbejdere med høj anciennitet er alt andet lige positivt, da det sikrer virksomheden holder på kompetencerne, og drager nytte af den læring medarbejderen opnår over tid. Omvendt betyder mange medarbejdere med høj anciennitet, at virksomheden kan have en fastlåst kultur, som kan være svær at flytte på både for ledere og nytilkomne medarbejdere.

*6 Vi har en høj anciennitet blandt vores medarbejdere, men vi er ikke helt klare på, hvad der er ved vores kultur og ledelsesstil, der gør at de er blevet så længe.*

### ***Tre markante kulturelle træk***

Interviewene viser tre markante kulturelle træk, som har indflydelse på forretningsudviklingen i virksomheden.

---

<sup>14</sup> Organisationskultur og ledelse 2000, Edgar H. Schein, ISBN-10 87-88741-13-3

1. Faglig stolthed – vi leverer et ordentligt stykke arbejde, så kunden bliver tilfreds.
2. Individuel kultur – den enkelte medarbejder kan i vidt omfang selv bestemme, hvordan han vil løse en opgave, bare kunden bliver tilfreds og budgetter overholdes
3. Ingen fælles systemer som sikrer læring og løbende forbedring.

Den faglige stolthed og det gode håndværk er vigtigt, fordi det giver tilfredse kunder. Men det betyder ikke, at godt håndværk ikke er den eneste konkurrenceparameter. Salg/marketing og innovation/udviklingsdimensionerne er lige så vigtige konkurrenceparametre, men de er ikke en del af kulturen i virksomhederne. Det betyder alt andet lige, at virksomhederne kun bruger et ud af tre mulige håndtag til at vinde kunder og omsætning.

Konsekvensen af den individuelle kultur og den manglende erfaringsopsamling og læring er, at virksomhederne aldrig bliver dygtigere, end det den enkelte har lært af egne erfaringer, fordi der ikke er en systematisk organisatorisk læreproces.

Konklusion: Tre kulturelle træk som står i vejen for virksomhedens udvikling.

#### ***Er virksomhedskulturen ikke bare en del af branchens kultur?***

De tre karakteristiske kulturelle træk er et symbol på en anden udfordring, nemlig at virksomhedernes kultur(er) er en del af en af større branchemæssig kultur. Dette forhold skabes ikke kun gennem den løbende udskiftning af medarbejdere, men kan også realiseres hos virksomheder med en høj medarbejderanciennitet. I dette tilfælde skabes og formes virksomhedskulturen gennem de skiftende samarbejdspartnere. Konsekvensen er, at virksomhedens "måde at gøre tingene på" ikke nødvendigvis er anderledes end deres konkurrenter. De lærer bare det samme som deres konkurrenter, og kommer dermed til at ligne hinanden. Virksomhedskulturen bliver således en spejling af branchekulturen og et typisk kendetegn for branchens sporafhængighed.

### **5.4.4. Ledelsesstil**

Ledelsesstil handler om hvordan virksomheden og dens ledere agerer i arbejdet med at nå virksomhedens mål.

I en analyse fra Ledernes Hovedorganisation<sup>15</sup> (LH) 2004 defineres to klassiske ledelsesstile

1. Kontrollerende lederstil, som er baseret på
  - Regler og direktiver
  - Ordre
  - Overvågning og opfølgning
2. Dialogbaseret lederstil, som er baseret på
  - Holdninger og værdier

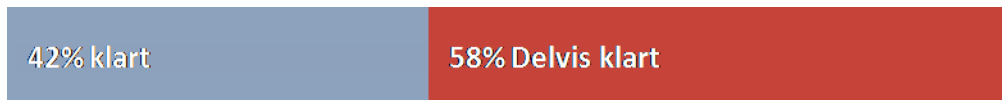
---

<sup>15</sup> Ledelsesstil - Hvad er resultatet af god ledelse...og af dårlig? Ledernes hovedorganisation 2004

- Dialog og samarbejde
- Motivation og gensidig respekt.

Analysen fra LH viste en tydelig sammenhænge mellem ledelsesstilen og forhold som resultater, effektivitet, medarbejdertilfredshed, medarbejdergennemstrømning og sygefravær.

Undersøgelsen fra LH viser, at virksomheder med dialogbaseret lederstil generelt klarede sig bedst.



**Figur 18: Styrker og svagheder ved virksomhedens ledelsesstil**

At lede forretningsudvikling er ensbetydende med at lede en forandringsproces. At lede en forandringsproces betyder, at man skal motivere og skabe forståelse og accept af forandringen, gennemføre forandringen og fastholde den. Derfor er spørgsmålet om ledelsesstil relevant, og kan være helt afgørende for om udviklingstiltag lykkes eller mislykkes.

De interviewede siger, at de har et klart eller delvis klart billede af deres egen og virksomhedens fremherskende ledelsesstil, men det var samtidig det spørgsmål der kom færrest kommentarer til, og de færreste der havde en holdning til.

#### ***Måske ikke helt så klart et billede?***

De kommentarer der kom som supplement til undersøgelsens kvantitative spørgsmål viser, at der er en bevidsthed om, at der findes forskellige ledelsesstile, som følgende citat viser.

*7 Jeg har en partner, vi har nok en meget forskellig ledelsesstil, det tror jeg vi er rimeligt opmærksomme på, det tror jeg også medarbejderne er... så det tror jeg vi er klare på.*

*5 Vi er bevidst om, at vi har en meget forskellig ledelsesstil min meddirektør og jeg, vi gør det ikke på samme måde, og vi er nok ikke enige om, hvordan det skal være.*

Men der var ingen af de to ovennævnte eller andre der kom med eksempler på, hvordan de ser deres lederstil, eller hvordan de ønsker den skal være. Der er heller ikke tegn på refleksion over den herskende lederstil, og hvilke konsekvenser det har for udviklingen af virksomheden og samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Dette giver næring til tanken om, at man måske ikke har helt så klart et billede af egen eller virksomhedens lederstil som tallene fortæller.

#### ***Fundamentet for at lede virksomheden er en byggeteknisk baggrund.***

Den helt overvejende del af de interviewede har en byggeteknisk baggrund som f.eks. håndværker, ingeniør eller arkitekt. Der er kun et par stykker, der har suppleret med en egentlig ledelsesuddannelse. Det kan medføre, at der er begrænset

fokus på bl.a. kommunikation og dialog, der kan motivere og skabe forståelse for forandring, som følgende citatet antyder.

*16 En af de udfordringer vi også har er samarbejde og kommunikation, især mellem vores byggeledere og medarbejderne. Der ingen der på det niveau har uddannelse i ledelse, det er selvlært alt sammen, og det er et udviklingsområde for os.*

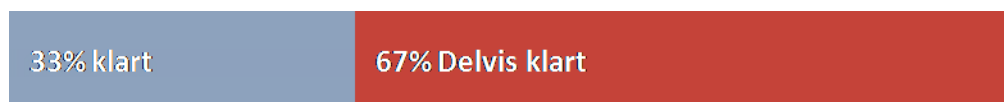
Det primære fokus er på projekterne og problemløsning, og ikke på forretningsudvikling og hvad det kræver af "bløde" kompetencer

*13 Vi har ledermøder og projektledermøder, hvor vi har forsøgt at snakke strategi, men hver eneste gang går der 5 minutter, hvorefter vi snakker alt andet end strategi og vision. Vi brænder simpelt hen for projekterne.*

### 5.4.5. Systemer

Ved systemer forstås procedurer, processer og rutiner for hvordan virksomheden arbejder og derved understøtter virksomhedens drift og udvikling. Det kan være systemer til information, økonomistyring / opfølgning, performancemåling, videnopsamling og CRM systemer (til styring og opfølgning på kunder).

Systemer og procedurer er vigtige til opfølgning på virksomhedens resultater i bredeste forstand f.eks. økonomi, ordrebeholdning, kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed. Systemer er ligeledes med til at fastholde og udvikle virksomhedens præstationer og kompetencer igennem løbende læring.



**Figur 19: Styrker og svagheder ved virksomhedens systemer**

#### ***Økonomisystemer eksisterer men anvendes ikke offensivt***

Det fleste af de interviewede tænker økonomisystemer, og svarer herudfra når de får stillet spørgsmålet. Meget tyder på at virksomhederne langt hen ad vejen har udmærkede økonomisystemer, men de anvender ikke mulighederne for f.eks. at trække data ud til analyse, der er i hvert fald kun få eksempler på dette.

Der findes mange andre effektfulde værktøjer f.eks. CRM systemer, videndelingssystemer, ledelsessystemer (hvordan arbejder vi/virksomhedens processer) og forbedringssystemer.

Der er kun få eksempler på at virksomhederne har disse systemer, hvor virksomhedens procedure er nedskrevet og løbende bliver justeret og udviklet. Et eksempel er nedenstående citat. Det stammer fra et firma der er 32 år gammelt og først nu er begyndt at have en nedskrevet oversigt over tilbuds- og ordre pipeline. Det har hidtil været oppe i hovedet på ejeren.

*17 En følge af at jeg er ved at tage over, er at det der før var oppe i hovedet på grundlæggeren af firmaet, nu skal ned på papir - systemer. Det betyder bl.a. at jeg har indført, at vi har en oversigt over alle tilbudsmuligheder, tilbud og ordrer.*

Det er således ikke kun et spørgsmål om at få nye systemer, men at udnyttet potentialerne i de allerede eksisterende systemer mere offensivt.

#### ***Ingen opsamling af viden – dermed begrænset organisatorisk læring***

Der er flere der nævner, at den enkelte medarbejder gør det på den måde han/hun synes er bedst, og at tiltag til at skabe en fælles adfærd, er svære at gennemføre og løber ud i sandet over tid.

*5 Vi har accepteret, at de enkelte byggeledere i vidt omfang styrer deres projekter som de selv mener det er bedst.*

Det betyder, alt andet lige, at opgaver ikke udføres på den bedst mulige måde, og at når en medarbejder forlader virksomheden, er denne svær at erstatte, fordi ingen rigtig kender dennes personlige metoder og systemer.

Når en virksomhed ikke har systemer for de mest grundlæggende processer, f.eks. opfølgning på kunder og ordresituation, bliver det sværere for ledelsen at få et overblik over situationen i virksomheden, f.eks. har vi tilbudsmuligheder nok i pipelinen til at vi kan tro på, at der kommer de nødvendige ordrer? Og får vi fulgt professionelt op på de muligheder vi har?

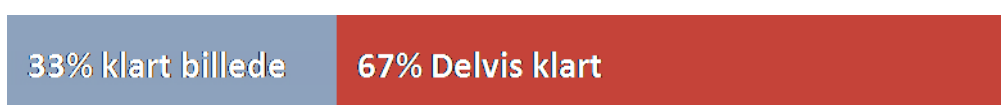
Denne mangel på systemer og opfølgning kan være en af årsagerne til, at virksomhederne agerer reaktivt - de ser ikke forhindringerne, før de er lige ved at køre ind i dem.

Samtidig er der flere eksempler på, at når virksomheden gør noget for at få mere system i processerne får de et større overblik, og bliver dermed bedre til at styre virksomheden.

*5 Vi har ansat en økonomichef, hvilket har gjort, at vi er på vej til at få meget mere overblik over økonomi og økonomiske målepunkter*

### **5.4.6. Medarbejdere**

De virksomheder som er interviewet er kendetegnet ved, at medarbejderne er den vigtigste og måske eneste ressource til virksomhedens berettigelse og konkurrenceevne på markedet. Der er ingen maskinpark af betydning, eller serieproducerede produkter, som "hvem som helst" kan producere. Derfor er det afgørende, at kende sin medarbejders styrker og svagheder og sætte dem i relation til mål for virksomhedens udvikling.



**Figur 20: Ledelsens billede af styrker og svagheder ved virksomhedens medarbejdere**

33 % oplyser at de har et klart billede af styrker/svagheder ved medarbejdergruppen, og 67 % siger de har et delvis klart billede.

Der er imidlertid ingen der gør rede for hvordan billedet er skabt, og hvordan det vedligeholdes. Der er ingen konkrete eksempler på

- regelmæssige medarbejdertilfredshedsundersøgelser
- analyser af gennemsnitsalder, anciennitet, typer, kønssammensætning etc.
- klare jobbeskrivelser, som bl.a. bruges ved ansættelse og medarbejder udvikling

En vigtig side af medarbejderne er deres kompetencer. Der er få tegn på struktureret refleksion over medarbejdernes kvalifikationer, faglige eller menneskelige, i forhold til virksomhedens mål og strategier.

Der var kun et konkret eksempel på sammentænkning af virksomhedens mål/strategi og med medarbejdernes kompetencer

*13 Segmentering af kunderne gør også at vi kan være mere fokuserede i vores rekruttering. Tidligere har vi "bare" rekrutteret en arkitekt, og ikke haft helt skarpe kriterier. Nu er vi meget bedre i stand til at lave en klar jobprofil, der matcher det segment vi søger en medarbejder til.*

Undersøgelsen giver en fornemmelse af, at lederne op i deres hoveder har et meget godt billede af hvad den enkelte medarbejder kan og ikke kan rent fagligt. Derimod er der ikke tegn på bevidsthed om den enkelt medarbejders sociale kompetencer. Der er heller ikke tegn på et samlet billede af, hvad den samlede medarbejderstab kan og ikke kan, altså synergierne mellem de enkeltes medarbejders kvalifikationer, og den enkelte medarbejders betydning for "holdets" præstation.

Dette kan have betydelige konsekvenser hvis en medarbejder forsvinder – specielt for virksomhedens kernekompetencer. Som illustreret i følgende citat:

*6 Vi har en anden udfordring i at erstatte de medarbejdere der forlader os pga. alder – vi har ingen plan for hvordan vi erstatter dem?*

#### 5.4.7. Nuværende strategi

Strategi handler grundlæggende om, hvad firmaet prøvet at gøre for at blive mest mulig konkurrencedygtig i det marked de befinder sig i.



**Figur 21: Styrker og svagheder ved virksomhedens strategi**

Fra spørgsmål 5.2 ved vi, at 61% af virksomhederne siger de har en strategi. Samtidig antyder kommentarerne, at den kun i meget begrænset omfang er nedskrevet, og at den kun i meget begrænset omfang er forankret i virksomheden.

Det er måske en af årsagerne til, at kun 75% siger de er kun er delvis eller ikke klare på, hvad styrkerne og svaghederne er ved deres strategi. Det understøttes af, at ingen af de interviewede gav konkrete eksempler på hvordan de analyserer styrker / svagheder i strategien, eller kom med konkrete eksempler på styrker og svagheder ved strategien.

Som tidligere nævnt italesætter virksomhederne typisk deres strategi som at levere et seriøst stykke arbejde / håndværk og udbedre fejl og mangler hurtigst muligt, for derved at få et godt omdømme, så kunderne kommer af sig selv og kommer igen.

*15 Vi har ikke en strategi udover at vi har vores kerneområder – facader og tag, og at vi gerne vil vokse inden for dem.*

Der er givet meget få eksempler på, hvilke konkrete handling der er besluttet for at nå denne overordnede strategi. Det giver den tanke, om det at levere seriøst arbejde/håndværk mere er grundlæggende værdier end en egentlig strategi med tilhørende handlinger. Samtidig er det et tegn på, at de ikke skelner mellem de forskellige strategiske begreber. Som f.eks. mål, strategi og handlinger.

Endelig er der ikke tegn på, at der stilles spørgsmålstejn ved om "seriøst arbejde / håndværk" er den eneste vej til konkurrencefordele. Tværtimod var der flere der sagde, at de ikke arbejdede struktureret med salg og marketing eller udvikling af nye produkter, metoder etc.

#### **5.4.8. Sammenfatning:**

Sammenlignet med forrige spørgsmål 5.3 viser analysen, at virksomhederne har et klarere billede af deres interne styrker og svagheden end mulighederne og truslerne i omgivelserne, men heller ikke nedskrevet. I øvrigt viser analysen at virksomhederne

- Har en snæver forståelse af strategiske muligheder, der fokuserer på det gode håndværk.
- Har en stærk individualistisk kultur med fokus på at lave et godt håndværk, som er baseret på en generel branchemæssig kultur
- Har en begrænset anvendelse af systemer, med undtagelse af økonomisystemer der dog ikke anvendes offensivt
- Giver medarbejdere stor frihed i metodevalg, og ingen krav om systematisk vidensopsamling - derfor lille organisatorisk læring.
- Ledes på en byggeteknisk baggrund, med begrænset fokus på forretningsudvikling.

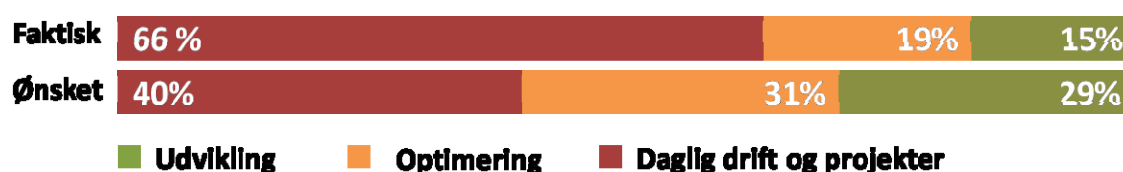
## 5.5. Hvordan bruger du din tid og hvorfor?

Byggebranchens image er generelt, at den er konservativ, og at udviklingen går meget langsomt i forhold til andre brancher, og at det er en branche med lav indtjening i forhold til risikoen.

I det lys er det interessant at vide, hvordan lederne i byggebranchen bruger deres tid, og det er baggrunden for dette spørgsmål.

De konkrete spørgsmål er:

- Hvor meget tid bruger du på daglig drift / ønsker du at bruge
- Hvor meget tid bruger du på optimering af den nuværende forretning / ønsker du at bruge
- Hvor meget tid bruger du på udvikling af den fremtidige forretning / ønsker du at bruge.



Figur 22: Tidsforbrug strategi, optimering og daglig drift

Som grafen viser, er der et markant ønske om at bruge mindre tid på daglig drift og mere på udvikling. Alle interviewede har svaret, at de gerne vil bruge mere tid på udvikling og mindre på daglig drift, undtagen et par stykker, der ikke ønsker at ændre på fordelingen.

### ***Vil gerne men gør det ikke***

Nogle af de interviewede nævner, at de i forbindelse med et generationsskifte, vil overlade mere af den daglige drift til mellemledere og selv arbejde mere med den fremtidige udvikling. Det rejser spørgsmålet hvorfor det ikke er sket noget før?. Hvorfor har mellemlederne ikke tidligere fået ansvaret for den daglige drift og optimering af denne, så den øverste ledelse kan tage sig af det overordnede og fremtiden?

*7 Jeg er begyndt så småt at spekulere på et generationsskifte, hvor nogle af mine ledende medarbejdere kommer mere ind i firmaet. Det gør at de kommer mere ind i den daglige ledelse, og det gør at jeg gerne skulle bruge noget mere tid på udvikling og det langsigtede, fremtidens forretning.*

*5 Vi står over for et generationsskifte, så derfor vil jeg også gerne bruge noget mere tid på fremtidens forretning, så skiftet forløber*

En anden gruppe af de interviewede oplyser, er de generelt har en ambition om at deres mellemledere skal have ansvaret for daglig drift.

*1 Jeg vil meget gerne bruge meget mere tid på udvikling. Jeg vil utrolig gerne væk fra, at jeg skal tage stilling til om de f.eks. laver noget ovre på værkstedet. Det bør være mine mellemledere der gør det, men der er jeg ikke nået til endnu.*



En tredje gruppe af interviewede venter på at firmaet skal blive større, venter på dette rette øjeblik til at skaffe de ressourcer, der skal overtage noget af det daglige, eller mener at det kun er i den ideelle verden, at der er tid til langsigtet udvikling

*8 I den ideelle verden beskæftigede jeg mig væsentlig mindre med den daglige drift, og mere med optimering og udvikling.*

*9 Før firmaet bliver større er det spørgsmålet om det kan være anderledes*

Hovedparten af de interviewede har høj anciennitet i deres job som virksomhedens ledere, og har dermed haft muligheden for at ændre på fordelingen mellem daglig drift og udvikling. De har ligeledes oplevet opgangstiderne i midten 00'erne, hvor der har været mulighed for ekspansion og god indtjening, og dermed mulighed for at kunne betale de måske ekstra ressourcer det kræver.

Man kan overveje om det er fordi, de interviewede ikke tror deres ledende medarbejdere kan magte den daglige drift, fordi de interviewede ikke har lyst til at afgive denne opgave og dermed kontrol, eller om det er fordi de interviewede er usikre på det at arbejde med forretningsudvikling, og derfor holder sig til det de ved de mestrer, den daglige drift?

### ***Ledelseskompetencer og kommerciel forståelse***

De interviewede har typisk en uddannelse som håndværker, ingeniør, arkitekt og anden teknisk faglig baggrund. På disse uddannelser er der meget lidt om ledelses- eller forretningsudvikling, og det er kun få af de interviewede, der har taget en ledelses- eller kommerciel efteruddannelse.

*7 Problemet er at strategi, visioner og forretningsudvikling er lidt diffust. Vi er jo heller ikke uddannet til at arbejde struktureret med strategi.*

Citaterne viser således, at lederne "kæmper" med ledelse og forretningsudvikling uden at være uddannet til det. Det er noget man har lært selv hen ad vejen.

Arbejdet med at udvikle virksomheden kræver således en styrkelse af ledernes ledelsesmæssige kompetencer - så det også omfatter en forståelse af strategi og forretningsudvikling, og/eller at virksomhederne får tilført disse kompetencer via f.eks. bestyrelsesmedlemmer eller andre eksterne rådgivere.

### ***Svært at give slip på den daglige drift***

Samtidig tyder svarene på at lederne ikke formår at give slip på deres rolle i den daglige drift – en vigtig egenskab som "professionel" leder. Virksomhederne er så at sige i et dilemma om at fortsætte som hidtil, med en ledelse der blander sig meget i dagligdagen eller om at opbygge mere professionelle ledelseskompetencer og praksis, der kan sikre udviklingen af virksomheden.

Såfremt man ønsker at have en mere proaktiv tilgang til udviklingen af virksomheden, kræver det en større bevidsthed om de ledelsesmæssige og kommercielle kompetencer det kræver. Heri ligger der imidlertid et identitetsmæssigt

dilemma mellem ledernes professionelle baggrund og deres rolle i virksomheden, som skitseret i følgende citat:

*1 Jeg vil meget gerne bruge meget mere tid på udvikling. Jeg kan godt lide at være en del af den daglige drift, men samtidig vil jeg vil utrolig gerne væk fra, at jeg skal tage stilling til om de f.eks. laver noget ovre på værkstedet. Det bør være mine mellemledere der gør det, men der er jeg ikke nået til endnu.*

### **Sammenfatning**

Overordnet set vil langt de fleste gerne have mere tid til udvikling af virksomheden, men dette besværliggøres af deres reelle praksis der

- Ikke prioriterer forretningsudvikling
- Involverer sig meget i den daglige drift frem for at afgive ansvaret til andre
- mangler kompetencer og værktøjer i ledelse og forretningsudvikling

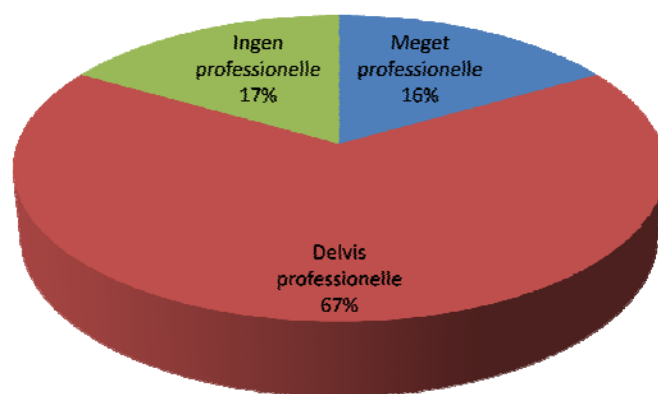
## 5.6. Bestyrelsens sammensætning

Foreningen af statsautoriserede revisorer har i 2004 udgivet publikationen "GOD SELSKABSLEDELSE - i mindre og mellemstore virksomheder"<sup>16</sup>

I den hedder det bl.a.

- En god bestyrelse medvirker til at sikre virksomhedens vækst og fortsatte udvikling. Bestyrelsen tilfører ledelsen nye synsvinkler og inspiration, som åbner nye forretningsmuligheder og forbedrer den eksisterende virksomhed
- En god bestyrelse styrker virksomhedens ledelse ved, at direktionen får lejlighed til at vende vigtige beslutninger med erfarne og engagerede bestyrelsesmedlemmer, der kan se tingene "udefra"

Totredjedele af virksomhederne har en delvis professionel bestyrelse ifølge undersøgelsen. De som har svaret delvis professionel, oplyser typisk at det enten er en advokat, en revisor eller begge dele der sidder i bestyrelsen, og det gør den delvis professionel.



**Figur 23: Bestyrelsens sammensætning**

Det er der i sig selv ikke noget forkert i, advokaten sikrer at det går rigtigt til og revisoren holder styr på de økonomiske resultater og nøgletal – da disse elementer også er vigtige bestyrelsesaktiviteter. Det er selvfølgelig individuelt, men spørgsmålet er, om advokat og revisor som faggruppe kan "tilføre ledelsen nye synsvinkler og inspiration" om forretningsudvikling i optimalt omfang.

Med resultaterne af denne undersøgelse i baghovedet, er der ikke meget der tyder på at bestyrelserne inspirerer til eller efterspørger klare mål og strategier for virksomhedernes udvikling. Det gælder også de virksomheder, som har svaret at de har en meget professionel bestyrelse.

Det kan der være flere årsager til:

---

<sup>16</sup> GOD SELSKABSLEDELSE - i mindre og mellemstore virksomheder, side 5 FORENINGEN AF STATSAUTORISEREDE REVISORER november 2004

- Bestyrelsesmedlemmerne har ikke kompetencerne til at udfordre virksomhedens ledelse på spørgsmålet om forretningsudvikling
- Bestyrelsesmedlemmerne er passive
- Virksomhedernes ejere betragter bestyrelsen som et nødvendigt, måske besværligt onde, og ikke som en sparringspartner om virksomhedens udvikling, og holder dem derfor på størst mulig afstand.

Undersøgelsen giver eksempler på alle tre kategorier jvf, nedenstående citater.

*10 Bestyrelsen er en marionet bestyrelse. Min kone er bestyrelsesformand, vores gamle advokat (som nu er gået af som advokat), 2 medarbejder repræsentanter og mig.*

*11 Bestyrelsen består af vores formand, som er advokat, og så partnerne i firmaet. Formanden kommer primært til bestyrelsesmøderne 4 gange om året, det er meget sjældent vi får fat i ham ud over det. Han er en god sparringspartner, men han kommer ikke af sig selv.*

*12 Vores bestyrelse er forholdsvis passiv og vi hører stort set kun fra dem ved bestyrelsesmøderne. Vi holder bestyrelsesmøde fire gange om året, og der sker ikke så meget der.*

*4 Vi er meget selvstyrende, min partner og jeg, så det begrænser hvor meget vi bruger bestyrelsen. (sagt af en virksomhed med en reelt professionel bestyrelse)*

Der kun få af de interviewede virksomheder der, set ude fra, har kompetencer inden for forretningsudvikling i bestyrelsen. Det betyder at ledelserne kun i begrænset omfang får optimal støtte og inspiration til forretningsudvikling fra bestyrelsen. Virksomhedsledelserne bliver heller ikke for alvor udfordret på om virksomheden har en klar vision og strategi, hvilket alt andet lige er bestyrelsens fornemste opgave.

Sammen med konklusionen på afsnit 5.7 betyder det, at der er meget begrænsede kompetencer omkring forretningsudvikling i virksomhederne. Kompetencen er ikke i virksomheden, og den bliver kun i begrænset omfang tilført af bestyrelsen. Det kan meget vel være en af de væsentligste årsager til, at virksomhederne ikke arbejder struktureret med forretningsudvikling.

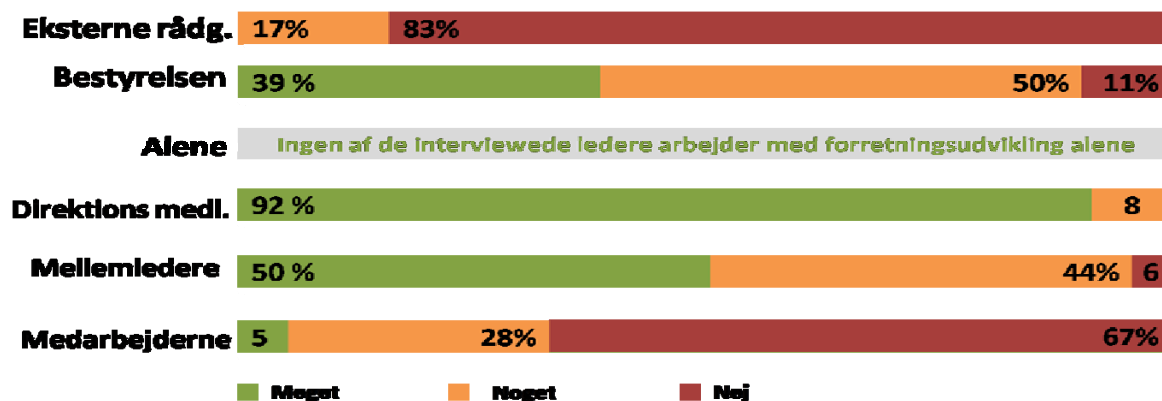
### **Sammenfatning**

Undersøgelsen viser, at bestyrelserne i hovedtræk har check på de klassiske bestyrelsesaktiviteter som f.eks. økonomi og juridiske forhold. Bestyrelsernes kompetencer omkring forretningsudviklingsaktiviteter er dog begrænset.

Det er måske en af årsagerne til, at bestyrelsen ofte ikke er en del af strategi formuleringsprocessen.

## 5.7. Hvem udvikler virksomhedens strategi?

Som anført i publikationen "GOD SELSKABSLEDELSE - i mindre og mellemstore virksomheder" er det vigtigt, at ledelsen af en virksomhed bliver tilført nye synsvinkler og inspiration, som åbner for nye forretnings-muligheder og forbedrer den eksisterende virksomhed. Det er baggrunden for dette spørgsmål – hvordan får ledelsen tilført inspiration og nye synsvinkler i strategiarbejdet?



Figur 24: Hvem inddrages i strategiudviklingen

### Strategier udvikles i den brede ledergruppe

Resultatet viser, at virksomhedens strategi ikke formuleres af virksomhedslederen alene, men sammen med en række andre aktører i firmaet. Mere konkret udvikles den i et samarbejde mellem direktøren, direktionen og mellemledere som følgende citater viser

*17 Strategien bliver lavet ejeren mig (adm. dir) og mellemledergrupper.*

*15 Det er mig selv og bestyrelsen. Der ud over mødes jeg og mine mellemledere en gang i mellem og stikker fingeren i jorden, for at finde ud af hvor vi og verden er på vej hen. Dermed får vi afstemt om vi ser det samme... ca. en gang om året. Bestyrelsesmøderne er primært en rapportering af status, og mine forslag til handling. Det bliver som regel vedtaget uden de store diskussioner. Bestyrelsen kommer sjældent med forslag til nye tiltag.*

Der ud over bliver bestyrelse brugt en del. Bestyrelsens involvering skal ses i lyset af konklusionen af kap. 0 som viste at ledelserne i virksomhederne ikke får den optimale støtte og sparring fra deres bestyrelser – af forskellige årsager.

*14 Vi har 5 bestyrelsesmøder om året, og så taler jeg med dem en gang om måneden... det synes jeg er rigeligt. Jeg har tidligere haft en advokat siddende bestyrelse, det ku' jeg ikke bruge til ret meget, og det jeg fik, kunne jeg lige så godt købe ude i byen.*

*Det er jo min virksomhed, så det er jo mig der bestemmer, hvor vi skal hen. Jeg fremlægger for bestyrelsen hvordan jeg mener det skal være, og diskuterer det, og får sparring, og så tager jeg/vi beslutningen.*

Bestyrelsen fungerer således mest af alt som en legitimering af strategien gennem deres blåstempling. De indgår ikke direkte i eller supporterer strategiformuleringsprocesserne.

### ***Fare for gruppetænkning – behov for inspiration***

Problemet med denne måde at udvikle virksomheden er for det første, at det er begrænset hvad der kommer til af nye ideer. Kommer der nye ideer, vil der være risiko for at disse hurtigt bliver aflivet som følge af begrebet gruppetænkning defineret af Irving Janis, og kendetegnet ved<sup>17</sup>:

Gruppetænkning er *en måde at tænke på* som gruppemedlemmer tilslutter sig, når de oplever en høj grad af involvering i en gruppe med stor sammenhængskraft

Gruppetænkning er kendetegnet ved, at gruppens medlemmer sætter enighed og konsensus højere end at se på alternative handlemuligheder/beslutninger

Udviklingen af gruppetænkningen i virksomheden bliver tilsvarende styrket af Rip-Rap-Rup effekten, hvor lederen ansætter og forfremmer medarbejdere der ligner dem selv.

Selvom gruppetænkning generelt opfattes som et negativt ord, er det vigtigt at være opmærksom på, at gruppetænkning positive sider. Da grupper med en høj grad af gruppetænkning har stor sammenhængskraft, kan gruppetænkning være et vigtigt element i at skabe konkurrencemæssige fordele såfremt sammenhængskraften samler sig om virksomhedens udvikling og ikke en holden fast ved det bestående.

Hvis man ser samlet på nærværende rapport, er det fornemmelsen, at der er en betydelig grad af gruppetænkning i virksomhederne. En gruppetænkning, det går på at projekterne og daglig drift er det vigtigste, og at den langsigtede udvikling af virksomheden er lavt prioriteret. Dette understøttes af en analyse af Alsted Research fra 2003 der viser at, 82% af håndværksvirksomhed i byggeriet falder indenfor kategorien Plejer & søn

Gruppetænkning kan modvirkes af inspiration udefra. Her viser svarene, at det kun i begrænset omfang er noget virksomhederne benytter i udarbejdelsen af virksomhedens mål og strategi.

### ***Begrænset inddragelse af medarbejderne***

Medarbejderne bliver kun brugt / inddraget i et mindre omfang. Kommentarerne der, har fulgt svarene viser, at det typisk er på årsmøder og lignende i virksomhederne. Det vil sige ikke struktureret og sjældent. Der er eksempler på inddragelse af medarbejderne, der viser at det er meget givende og at det har været en succes, som har givet holdbare resultater.

---

<sup>17</sup> Janis, Irving L. (1972). Victims of Groupthink. Boston: Houghton Mifflin Company

*9 Da vi skulle have vores nye 3D CAD systemer, overlod vi det stort set til medarbejderne via en arbejdsgruppe at komme med oplæg til hvordan det skulle gribes an. Det har været en stor succes, gruppen eksisterer stadig og vedligeholder systemet.*

*11 Vi har nogle mindre opgaver, som vi delegerer til medarbejdere der har interessen og kompetencen... og det tager de på sig og gør..*

Netop når det gælder om at udvikle nye metoder og processer til virksomhedens drift, er medarbejderne dem der bedst ved "hvad der virker og hvad der knirker". Erfaringer viser at de generelt er villige og motiverede til at gå ind i udviklingsarbejdet på dette område. Dette skal ses i lyset af, at det netop er i medarbejdernes ændret praksis at strategi skal forankres. Af samme grund er det vigtigt at inddrage medarbejderne i strategiprocessen, for på den måde at sikre en mere smidig implementering

### ***Begrænset brug af eksterne rådgivere***

Eksterne rådgivere bliver stort set ikke brugt til udviklingen af virksomhedens strategi, og hele 83% svarer nej til dette spørgsmål. Langt de fleste af de interviewede har en teknisk faglig baggrund og begrænset kommerciel uddannelse. Dette, kombineret med risikoen for gruppetænkning og den begrænsede inspiration fra bestyrelsen, giver anledning til spørgsmålet "ville det ikke være klogt at søge en eller anden form for struktureret ekstern sparring om forretnings- og strategiudvikling"?

Der er en virksomhed som har gjort det, og som citatet fortæller med succes

*13 Vi har ledermøder og projektledermøder hvor vi har forsøgt at snakke strategi, men hver eneste gang går der 5 minutter, hvorefter vi snakker alt andet end strategi og vision. Vi brænder simpelt hen for projekterne, og har brug for en, der spørger hvordan det går med virksomheden, og ikke med det enkelte projekt.*

*I dec. 07 fik vi en konsulent med brancheerfaring ind i vores bestyrelse. Siden da har vi partnere holdt møder med ham 2 gange om måneden, hvor vi har snakket strategisk udvikling, selektering af kunder, opdeling af kunder, vi har fået styrket vores fokus på økonomi og budgetter og vi har fået sat mål op for vores kundegrupper og meget mere. Det er vi utrolig glade for, det rykker.*

Citatet viser netop problemet med, at det er det byggefaglige og projekterne, som medlemmerne af virksomhederne brænder for og ikke det kommercielle. Det viser, at der opstår en eller anden form for gruppetænkning, som gør at der er fokus på projekterne på bekostning af det langsigtede og det kommercielle.

Flere af de interviewede fortæller, at de får meget inspiration i deres netværk. Det kan være en betydelig inspirationskilde og give solid sparring, blot kræver det kontinuitet og struktur, da det ellers kan blive fragmenteret og tilfældigt.

### ***Sammenfatning***

Overordnet viser undersøgelsen at

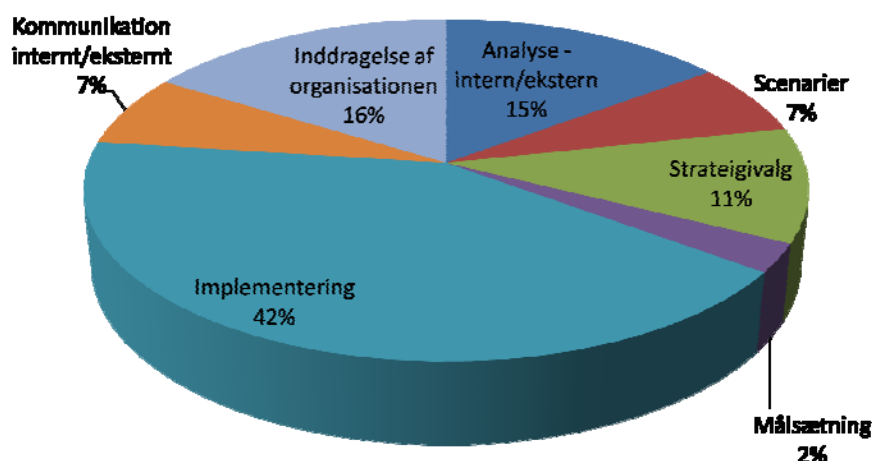
- Strategiarbejdet primært sker i leder- og mellemliderkredsen
- Bestyrelser bidrager kun i begrænset omfang med inspiration og nye synsvinkler og fungerer mest som legitimeringsfunktion
- Medarbejdere bliver kun i begrænset omfang inddraget i strategiarbejdet
- Ingen sparring / inspiration fra kilder uden for virksomheden
- Gruppetænkning - dagligdrift og projekter er vigtigst



## 5.8. Hvad er de største udfordringer ved strategi- og forretningsudvikling?

Baggrunden for hele denne undersøgelse er tesen, at byggebranchen ikke har tradition for at arbejde med forretningsudvikling. Det er projekterne og den daglige drift, der har ledelsernes opmærksomhed. Det centrale spørgsmål er derfor, hvorfor har forretningsudvikling ikke ledelsernes opmærksomhed?

Derfor er det interessant at vide, hvad virksomhederne oplever som svært og udfordrende ved forretningsudvikling.



Figur 25: De største udfordringer ved forretningsudvikling

Cirka halvdelen af de interviewede siger, at implementering er det sværeste i strategiarbejdet, og i den anden ende siger kun 2% at målsætningen er det sværeste.

For at starte med det sidste først. Den lave procentsats hænger fint sammen med sp. 5.2 hvor 83% svarer at de har en målsætning, og resultatet er i det lys forståeligt.

### ***Det er nemt at sætte mål***

Det er ingen tvivl om, at det er nemt at beslutte sig for at f.eks. omsætningen skal fordobles over de næste 5 år, og at overskudsgraden skal være øges, fra 10 til 12 %. Spørgsmålet er hvilket forarbejde, der er gjort inden målet sættes. Er f.eks. markedet analyseret, er konkurrenterne analyseret, er konjunkturerne analyseret? Hvis man ikke har gjort det, er det nemt at sætte mål, men realismen i dem bliver også derefter, og sandsynligheden for fiasko er nærliggende. Det er i sig selv trist, og et problem for virksomheden. Samtidig vil det ikke virke motiverende for medarbejderstaben gentagende gange at blive præsenteret for nye mål uden forklaring om baggrund, forudsætninger og vejen til målet, og som oplever at målene ikke bliver nået!

Set i det lys er det uforståeligt, at kun 3 % føler det er en udfordring at lave firmaets målsætning. En forklaring kan være, at målsætninger bliver til på et 2 timers møde i direktionen eller bestyrelsen, uden grundig analyse af den verden, der omgiver virksomheden. Dette rammer nedenstående citat ret præcist

*10 Det er primært analyse der er det svære, at få fat på de data der skal analyseres på.*

### ***Det er svært at implementere strategier***

Når noget er svært tager det ofte tid, og det er netop det virksomhedslederne savner mest jvf sp 5.9, tid sammen med viden. De to faktorer tilsammen kunne tyde på, at virksomhederne ikke gennemfører den optimale analyse inden den beslutter sig for målene for virksomheden.

47 % svarer at implementering er det sværeste i strategiarbejdet. De citater der følger svarene er "det er svært at flytte menneske", "de hører ikke efter" "det tager tid". Alle har fuldstændig ret. Spørgsmålet er, om fundamentet for implementeringen er solidt nok.

*8 Den største udfordring er implementering, kommunikation og inddragelsen af organisationen. Der har vi flere eksempler på, at vi kunne have gjort det bedre. Det er ofte et spørgsmål om at vi har prioriteret det for lavt og afsat for få ressourcer til netop den del, især til at følge op og holde fast.*

### ***Forudsætninger for en vellykket implementering***

Arbejdet med forandringer i organisationer er et område, der har tiltrukket stor opmærksomhed forskningsmæssigt og i praksis. En af de teorier, der har lagt grundlaget for mange teorier om forandringsprocesser, er Lewins model der består af tre faser "tø op, forandring, fryse igen"<sup>18</sup>

**Tø op** vil sige, at der skal skabes forståelse for nødvendigheden af forandringen, nogen kalder det den brændende platform. Følelsen af nødvendighed er enten en følelse af, at hvis vi ikke gør noget går det galt, med konsekvenser for mig som ansat, eller en følelse af, at det nye er bedre end det gamle. Hvis der ikke er en af disse to følelser til stede blandt en kritisk masse og de vigtigste interessenter i medarbejderkredsen, er det meget svært at implementere forandringer i virksomheden.

**Forandringen** kræver en klar handlingsplan, så alle ved hvem der gør hvad og hvornår, og det kræver tæt opfølgning.

**Fryse igen** vil sige, at forandringer bliver fastholdt og at virksomheden ikke glider tilbage i gamle vaner og mønstre. Det kræver en fortsat tæt opfølgning, indtil det ikke længere er "den nye måde" men er blevet til "den måde vi arbejder på".

---

<sup>18</sup> K. Lewin, Field Theory in Social Science, Harper and Row, 1951.

Under hele dette forløb er det vigtigt at ledelsen i virksomheden klart kan kommunikere, hvor virksomheden skal hen, hvorfor, hvordan og hvornår. Det kræver, at der er lavet analyser, fastsat mål, lagt strategier og udarbejdet handlingsplaner og at det hele er nedskrevet og kommunikerbart, og at det bliver gentaget igen, igen, igen og igen.

Når man kigger på resultaterne af den samlede undersøgelse tyder meget på, at det ikke kun er implementeringen, der er svær. Det er derimod at få etableret overstående forudsætninger for en succesfuld implementering, dvs. forståelsen for hvorfor der skal forandres, og konkrete handlingsplaner for hvad, hvordan og hvornår. Dette er skitseret godt i det følgende citat

*3 Jeg synes det er analyse, scenarier og strategivalg der er de sværeste. Og når jeg har dem på skrift er det meget nemmere at implementere og kommunikere, og omvendt når jeg ikke har det, er det svært at overbevise andre. Jeg savner simpelt hen, en der kan sparre med mig, og skrive det ned, som er essensen og handlingsplanen*

### **Planer og assistance gør det ikke alene**

Selvom en god og gennemarbejdet strategiplan er en vigtig præmis for en vellykket implementering, kan det ikke gøre det alene. Det kræver et vedholdende og fokuseret arbejde.

*7 Det er generelt implementering. Vi holdt få nogle møder, vi får lavet en god plan og derefter dør det, fordi så går vi tilbage til vores arbejde hver især, og så har vi travlt med vores daglige arbejde, og får ikke fulgt beslutningerne til dørs.*

*Vi oplever også mange gange, at vi inviterer kloge mennesker ude fra til at fortælle en hel masse og bruger 30 – 40.000 på det. Alle synes det er godt og positive, og lige så snart de er ude af døren, så glemmer man det og gør som man plejer. Man har fået en god oplevelse, men det rykker ikke.*

*Problemet er at strategi, visioner og forretningsudvikling er lidt diffust, i modsætning til f.eks. et nyt EDB system.*

*Problemet er også, at man ikke føler, at man har pisker over nakken, så det kan vi nå i morgen.*

Det viser at forandringsarbejde er en krævende proces, der tager tid. Af sammen grund er det vigtigt at have en tovholder/ansvarlig, der med ledelsesopbakning søger for at holde processen på sporet. Hvis ikke der er en driver af forandring drukner de strategiske ambitioner i dagligdagen, som illustreret i følgende citat.

*17 Det er implementering. Der er nogle ting vi gerne vil være bedre til, og gøre anderledes, men vi bliver hurtigt fanget af dagligdags problematikker, fordi vi alle er en del af produktionen.*

Dette betyder samtidig, at en grundig forståelse af dagligdagspraksisserne er et vigtig element i at designe en forandringsproces. Dette indbefatter et kendskab til virksomhedens kultur.

### ***Sammenfatning***

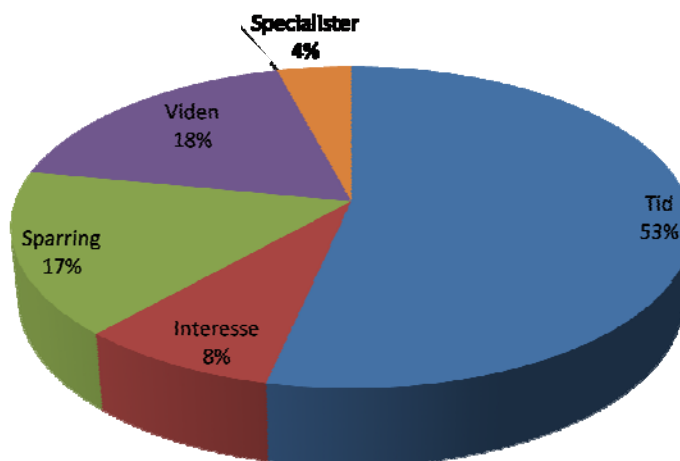
Denne analyse viser, at langt de fleste oplever implementering som den vigtigste udfordring ved strategiarbejdet. Selvom dette er en generel udfordring, der også er fundet i mange andre analyser af forandringsprocesser i forskellige organisatoriske settings, kan en del af udfordringerne i forhold til denne undersøgelses virksomheder henføres til

1. en manglende og ufuldstændig forberedelse/planlægning samt
2. manglende opfølgning

## 5.9. Hvad savner du i arbejdet med forretningsudvikling

Som tidligere nævnt er baggrunden for hele denne undersøgelse tesen, at byggebranchen ikke har tradition for at arbejde med forretningsudvikling.

Det kan der være mange årsager til, men en af årsagerne kan være, at der er noget som lederne af byggevirksomhederne mangler eller savner for at kunne arbejde med forretningsudvikling.



Figur 26: Hvad savnes i arbejdet med forretningsudvikling?

### **Mangler tid**

Langt de fleste opfatter manglende tid som den vigtigste mangelvare i strategiarbejdet, hvilket hænger sammen med deres daglige prioritering af udviklingsarbejdet i sp. 5.5. Dette illustrerer de følgende citater

**9** *Det er tiden der hele tiden er den begrænsende faktor.*

**10** *Tid mangler jeg altid. Det betyder også at jeg ikke har tid til at søge/skaffe mig den nødvendige viden. Det betyder, at jeg tager beslutninger på et ufuldstændigt grundlag, det bliver jeg sgu' nødt til, der er ikke tid til at analysere det i dybden.*

Som det sidste citat viser, hænger ønsket om mere tid sammen med viden og sparring, to discipliner, som i praksis overlapper hinanden. Nedenstående citat rammer ganske godt tværsummen af de udtalelser der har fulgt svarerne på de konkrete spørgsmål.

**7** *Tid er det største problem. Jeg er ikke selv særlig god skriftligt, og derfor savner jeg også noget sparring, bl.a. for at få tankerne ned på papir. Og så mangler der nok også noget interesse.*

*Som nævnt har jeg eller andre i virksomheden ikke en uddannelse i at drive strategiarbejdet. Jeg savner nogen, der kan hjælpe os med at holde den røde tråd i strategiarbejdet, bedre end vi formår selv.*

### ***Lederne savner værktøjer og viden om forretningsudvikling***

Baggrunden for, at de savner grundlæggende viden om at arbejde med forretningsudvikling skal ses i lyset af at de er fagfolk, teknikere, der er dygtige til deres fag og kender deres forretning på godt og ondt, men de har ikke den viden og de redskaber der skal til at drive en udvikling af forretningen.

8 % angiver at de savner interesse for forretningsudvikling. Med baggrund i kommentarer, der er faldet under interviewene, er det fornemmelsen at det tal reelt nok er en del større. Det understøttes af, at mange af de interviewede har været leder for virksomheden i en lang årrække, og det til trods har de ikke organiseret deres virksomhed, så de som ledere har fået mere tid til at arbejde med udvikling.

### ***Er manglende tid en undskyldning for ikke at arbejde med forretningsudvikling***

Det virker som om mangel på tid bliver brugt som en undskyldning for ikke at arbejde struktureret med forretningsudvikling, som det antydes i følgende citat

*11 Det er en dårlig undskyldning, men det er primært tid jeg/vi savner.*

Realiteten er måske nærmere, at de ikke har kompetencerne til at arbejde med forretningsudvikling, og dermed bliver det svært at få struktur på og overblik over.

*3 Jeg savner ham, som jeg sidder og snakker med, fortæller om mine tanker og som så skriver det ned. Jeg mangler en, der kan være med til at koge det ned.*

Det synes som om at faktorerne manglende viden, sparring, værktøjer og interesse gør, at forretningsudvikling bliver nedprioriteret når dagligdagens problemer banker på døren, og derfor bliver den "officielle" forklaring "manglende tid".

Måske dækker svaret "manglende tid" i virkeligheden også over, at det er ubehageligt at erkende at man savner viden, sparring, værktøjer og interesse for forretningsudvikling. Måske dækker manglende tid også over, at der ikke er forståelse for blandt virksomhederne og branchen for at disciplinen forretningsudvikling er lige så svær og udfordrende som det at gennemføre teknisk komplicerede projekter.

Hvis det er korrekt, er det så meget desto mere bekymrende hvor lidt de virksomhederne kigger uden for virksomheden efter viden, sparring og værktøjer, som det vises i afsnittet "Hvordan udvikler du strategien" (sp. 5.7)

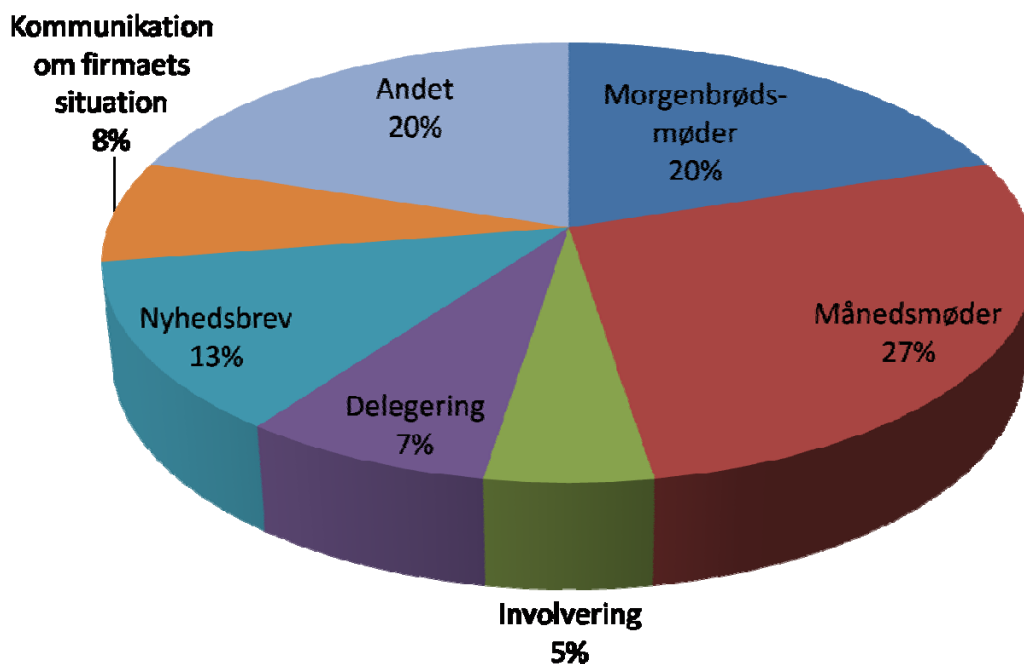
### ***Sammenfatning***

I den umiddelbare besvarelse af spørgsmålet angiver de at manglende tid er den vigtigste forhindring i arbejdet med forretningsudvikling. Selvom de uden tvivl opfatter tid som en knap ressource, viser analysen samtidig, at de også mangler viden og sparring, elementer der viser, at de ikke alene har kompetencerne til selv at stå for udviklingen og implementeringen, og derfor bliver opgaven samtidig uoverskuelig.

## 5.10. Hvordan implementerer du forandringer i virksomheden

I afsnit 5.8 blev Kurt Lewin's forandringsmodel med de tre step "tø op – forandre – fastfryse" introduceret.

Det er det første step, at "tø op", der er den største udfordring, den vigtigste og den, der tager mest tid. Det er ikke nok at fortælle om en forandring på et månedsmøde, og så tro det er forstået, accepteret og implementeret. Det skal gentages og argumenteres for igen, igen... og igen



Figur 27: Metoder til implementering af forandring

Hvis man accepterer denne påstand, og ser den i relation til at kun 8 % svarer, at de bruger kommunikation om firmaet situation i implementeringsarbejdet, og 50% siger de mangler tid, så giver det god mening at næsten 50% ser implementeringen som den største udfordring i strategiarbejdet jf. afsnit 5.8.

De får sandsynligvis ikke fortalt, snakket om og derved skabt forståelse for forandringen hos deres medarbejdere, forståelse for at forandring er nødvendig, og viden om hvordan forandringen vil føre til en bedre situation for virksomheden og dermed for den enkelte medarbejder.

### ***Virksomhedens kommunikation handler om den øjeblikkelige situation***

Undersøgelsen viser, at den del af implementeringen, der handler om at skabe forståelse for forandringer, primært sker på månedsmøder, morgenbrødsmøder (typisk ugentligt) og andre møder (årsmøder, sommerfest, julefrokost). Citaterne viser, hvad der typisk er på dagsordenen på disse møder.

*4 Hver tredje måned er der møde med alle funktionærer, hver tredje måned er der møde med alle sjakbajser og hver måned udsender vi et nyhedsbrev til de timelønnede. Økonomien fylder meget på møderne, fordi det giver tryghed hos medarbejderne at vide, hvordan det går.*

*3 Jeg holder ugemøder med lederne, og så har vi månedsmøder med de timelønnede. På ugemøderne er det meget den daglige drift. På månedsmøderne er det meget orientering om hvilke opgaver vi har og regner på, og praktiske ting som "hold nu op med at køre privat i servicebilerne".*

*9 Vi holder månedsmøder (tegnestuemøde). Dagsordenen er rimelig fast og indeholder orientering om udviklingen på sagerne, nye og kommende sager, orientering fra CAD-gruppen og videndelingsgruppen, praktisk orientering om nye kolleger og når nogen forlader os og orientering om firmaets situation. Hvis der sker noget mere drastisk kalder vi medarbejderne sammen på ad hoc basis og orienterer.*

Eksemplerne viser, at kommunikationen i virksomhederne primært handler om økonomi, projekter, tilbud og mulige ordrer, dels fordi det er det medarbejderne efterspørger og måske fordi det er nemt for ledelsen at levere. Der er få tegn på at kommunikationen handler om det langsigtede og at skabe forståelse (den brændende platform) for forandringer for derved at berede vejen for forandringerne når de kommer.

### ***Det koster tid og ressourcer at skabe accept af forandringer***

Arbejdet med implementering handler bl.a. om at skabe forståelse for nødvendigheden af forandringen og dermed få medarbejderne, til at acceptere og bidrage til forandringerne løbende, også inden forandringerne rent faktisk skal foregå. Selvom involvering er et vigtigt værktøj til forankringen, er det også en proces, der tager tid. Her ligger måske en af de store udfordringer som nedenstående citat antyder.

*4 Inddragelse af organisationen er (herunder kommunikation internt) ligesom implementering svært. I forbindelse med implementering skal man "flytte mennesker" og det er meget svært. Det er svært at inddrage organisationen fordi det tager tid, og forsinker gennemførelse af nye tiltag, som er nødvendige i forhold til det marked og de kunder vi betjener... det kan være svært for de to ejere at vente på at organisationen blive inddraget og hørt... og så er det dyrt.*

Der er ingen tvivl om, at der er tungt og tidskrævende at flytte medarbejdere, hvor forandringen ikke giver indlysende fordele for den enkelte medarbejder. Samtidig viser undersøgelsen fra Ledernes Hovedorganisation<sup>19</sup> at virksomheder, der har en dialogbaseret ledelsesstil generelt klarer sig bedre end virksomheder med en

---

<sup>19</sup> Ledelsesstil - Hvad er resultatet af god ledelse? ...og af dårlig? Ledernes hovedorganisation 2004



kontrollerende lederstil. Med andre ord, kommunikation, dialog og involvering tager tid, men det er det, der giver det bedste resultat på den lange bane.

### ***Delegering og involvering virker***

Undersøgelsen viser, at henholdsvis 5% og 7% bruger involvering og delegering som et redskab til implementering af forandringer og at resultaterne er gode.

*9 Da vi skulle have vores nye 3D CAD systemer, overlod vi det stort set til medarbejderne via en arbejdsgruppe at komme med oplæg til, hvordan det skulle gribes an. Det har været en stor succes, gruppen eksisterer stadig og vedligeholder systemet.*

*8 Da vi lavede de selvstyrende grupper var vi meget bevidst om at involvere medarbejderne. Vi havde tillidsrepræsentanterne med i en arbejdsgruppe, hvor vi satte os ned og fik konkretiseret tingene. Det fungerede fint at tage de timelønnede med i processen. Til gengæld bliver en lodret ordre ofte ikke hørt, bevidst eller ubevidst.*

Dette viser samtidig, at medarbejderne udgør en vigtig ressource i arbejdet med at formulere og forankre nye strategier i virksomheden.

### ***Sammenfatning***

Undersøgelsen viser:

- Der bruges for lidt ressourcer på at skabe forståelse for forandringer
- Det tales for lidt om fremtiden og hvilke forandringer den kræver af virksomheden – måske fordi ledelsen ikke selv er klar på det
- Involvering og delegering af udviklingsopgaver er en succes, men det anvendes ikke i særlig stor udstrækning.

## 5.11. Opsummering på analysen

### 5.11.1. Hvilke overordnede mål og strategier har virksomhederne

Virksomhederne svarer for 61 % vedkommende, at de overordnet har et mål om at blive mere effektive. De udtrykker det på den måde, at de vil være effektive i deres betjening af kunden, så han bliver tilfreds og kommer igen. Dette har bl.a. baggrund i en klar bevidsthed om, at det er nemmere at fastholde en kunde end at skaffe en ny. Det er grundlæggende en sund tilgang, men der er kun få eksempler på egentlige strategier og handlinger for hvad der skal til, for at kunden bliver tilfreds og kommer igen.

Hvis man kigger på udsagnet om at fastholde kunder, er det ikke en effektivitets strategi, men en salgs- og marketing strategi. Grundlæggende er det ligegyldigt hvad man kalder det, men denne forvirring om, hvad der er det strategiske hovedsigte giver alligevel en uklarhed, især når det ikke er klart, hvad de konkrete strategier og handlinger er, for at nå målet.

Hvad angår effektivitet, er der kun få eksempler på at virksomhederne arbejder struktureret med at blive mere effektive f.eks. ved at indføre IT- understøttelse af administration og processer og løbende læring og forbedring.

Hvad angår innovation og udvikling af produkter og processer svarer kun 6% at det er deres hovedfokus. Der er i undersøgelsen meget få eksempler på at dette prioriteres. Andre undersøgelser<sup>20</sup> viser flere eksempler på at innovation og udvikling sker i forbindelse med gennemførelse af projekter, det vil sige ved en tilfældighed. Dette er et meget karakteristisk træk ved byggeri, hvor udvikling primært foregår på projekterne med den konsekvens at udviklingen er afkoblet fra virksomheden.

Der er 33 % der siger at salg og marketing har deres hoved fokus, og at det er højere nu end før på grund af krisen. Indsatsen går primært på at skaffe flere tilbudsmuligheder, og derved større chance for at vinde en sag. Der er stort set ingen tegn på struktureret analyse af kundernes behov, at matche det med virksomhedens kernekompetencer og så gå struktureret efter de kunder, hvor der er match. Der er mere tegn på, at der skydes efter alt hvad der rør sig.

Uanset om det strategiske hovedfokus er salg-/ marketing, effektivitet eller innovation er det afgørende at arbejde struktureret med det, det vil sige at der er

- Vision / mission
- Mål
- Strategi
- Handlings og opfølgingsplan

---

<sup>20</sup> Thuesen, C. (2006) "anvendelsen af den rette viden – et studie af byggeriets kulturelle organisering"  
Ph.D. dissertation, Byg.DTU. ISBN 978-87-7877-237-2

Her svarer mange virksomheder at de har mål for virksomhedens udvikling, i mindre grad en vision/mission, og i endnu mindre grad en strategi for at nå målene.

Det er tankevækkende, at kun 17 % svarer ja til at vision, mål og strategier er forankret i virksomheden. Med andre ord er det en snæver kreds i virksomheden, der har det som fundamentet for deres daglige arbejde og udvikling. En stor del af årsagen til dette er sandsynligvis, at det store flertal af virksomhederne oplyser at vision, mål og strategier kun i begrænset omfang er nedskrevet (klart formuleret), det er i stedet oppe i hovedet på nogle få. Det kunne tyde på, at selv ledelsen ikke er helt bevidst om hvad vision, mål og strategier er.

Kun 11 % siger de har en plan for hvordan der følges op på om strategier og handlingsplaner bliver gennemført som intentionen. Dette er problematisk fordi virksomhederne generelt er utrolig fokuseret på den daglige drift og projekterne. Det gør at gennemførelse af mål og strategier på forhånd er nedprioriteret, og hvis der heller ikke bliver fulgt op, er der meget stor risiko for at mål og strategier for virksomhedens udvikling ikke, eller kun delvis, bliver gennemført.

### **5.11.2. Hvordan arbejder virksomhederne med forretningsudvikling**

#### ***Analyse***

Analyse af virksomheden og den verden, der omgiver virksomheden, er fundamentet for al forretningsudvikling. Hvis man ikke har et klart billede af egne styrke og svagheder og de muligheder og trusler der ligger i den verden der omgiver virksomheden, har man ikke noget grundlag for arbejde med forretningsudvikling.

Virksomhederne svarer generelt, at de har et klart eller delvis klart billede af egne styrker og svagheder. De fortæller samtidig stort set enstemmigt, at det ikke er skrevet ned, men at det er oppe i hovedet. Der er heller ikke tegn på at styrker og svagheder er opdelt i nogle undergrupper f.eks. kernekompetencer, medarbejdere, systemer etc. Billedlig talt betyder det, at det ligger i en stor ustruktureret bunke oppe i hoved på lederne i den enkelte virksomhed.

Det er samme billede, der tegner som hvad angår de muligheder og trusler verdenen omkring virksomheden byder på. Forskellen er at i snit 25 % svarer, at de ikke har et klart billede af muligheder og trusler. Dermed har de et svagere billede af truslerne og mulighederne i virksomhedens omgivelser. Også her er analysen i meget begrænset omfang nedskrevet, men lagret oppe i hovedet. Således er heller ikke her tegn på at muligheder og trusler er opdelt i nogle undergrupper f.eks. kunder, konkurrenter, økonomisk udvikling. Det ligger i en stor ustruktureret bunke oppe i hoved på lederne i den enkelte virksomhed.

Det er der næppe nogen, der kan overskue så megen information hvis det ikke er nedskrevet, og dermed heller ikke kommunikere det klart og tydeligt og afstemme det i virksomhedens ledelse. Det medfører, at det også bliver svært at kommunikere klart og tydeligt til organisationen.

Det betyder alt andet lige, virksomhedernes mål og strategier står på et meget uformelt fundament. Det kan betyde, at lederne ikke er særlig bevidste virksomhedens strategiske udvikling.

### ***Hvem fastlægger mål og strategier***

Mål og strategier bliver fastlagt af en relativt snæver kreds i virksomhederne. Det er primært ledelsen i virksomheden, der sammen med mellemlederne fastlægger mål og strategier.

Bestyrelsen bliver i nogen grad brugt til udvikling af mål og strategier, men ofte er bestyrelsen blot med til at godkende mål og strategier uden at have været dybt inde i deres tilblivelse og baggrund. Bestyrelserne i virksomhederne er ofte kun delvis professionelle. Det vil sige at der sidder en revisor eller en advokat ud over medlemmer der kommer fra virksomheden eller er tæt knyttet til virksomheden. Der er meget få eksempler på bestyrelser hvor der sidder medlemmer med egentlige forretningsudviklingskompetencer.

Medarbejderen i virksomheden bliver kun i lille omfang inddraget i udviklingen af mål og strategier, selvom de eksempler der er nævnt er succesfulde.

Kompetencer uden for virksomheden, eksterne rådgivere, bliver stort set ikke brugt i virksomhedens forretningsudvikling.

Summen er, at virksomhedernes udvikling af mål og strategier for virksomheden laves af en ret snæver kreds, med stort set ingen inspiration ude fra verden omkring virksomheden.

### ***Hvor meget tid bruger virksomhedslederen på forretningsudvikling.***

Undersøgelsen viser, at lederen af de interviewede virksomheder bruger 66 % af sin tid på daglig drift af virksomheden og 19 % på optimering af den nuværende forretning og 15% på udvikling af fremtidens forretning. Stort set alle de interviewede virksomheder har en størrelse så der er mellemledere og/eller administrativt personale. Set i det lys er 66 % et meget stort tal og omvendt 15 % et meget lille tal. Med baggrund i de bemærkninger, der har fulgt svarene, er de 66 % måske endda større i virkeligheden. Det efterlader ikke meget tid til analyse og refleksion over fremtiden, og det forklarer hvorfor der er arbejdet meget lidt med en struktureret, analyseret og bevidst forretningsudvikling.

### ***Implementering af forretningsudvikling***

Der arbejdes ikke struktureret med implementering af forretningsudvikling. Det vigtigste i implementering er at forberede organisationen på forandringer og skabe forståelse for at de er nødvendige og til virksomhedens og medarbejderens bedste.

Dette sker kun i begrænset omfang. Størstedelen af al kommunikation i virksomheden handler om økonomiske resultater og nye tilbud og ordrer. Lederen bruger kun i begrænset omfang tid på at fortælle om fremtiden og de krav til forandringer, som den stiller. Det betyder, hvilket undersøgelsen også viser, at det bliver svært at implementere forandringer i virksomheden, fordi medarbejderen ikke har fået at vide hvorfor der skal forandres.

### **5.11.3. Hvad er den største udfordring i arbejdet med forretningsudvikling?**

42 % af de interviewede svarer, at netop implementering er den største udfordring i arbejdet med forretningsudvikling. De supplerende bemærkninger er, at det er svært at flytte mennesker og at det tager tid. I den modsatte ende siger kun 2 % at det er svært at lave en målsætning.

Det er nemt og tager ikke lang tid at lave en målsætning, hvis forarbejdet er gjort. Forarbejdet består af analyse, udvikling af scenarier og inddragelse af organisationen for at få al viden i spil. Uden dette forarbejde, har man ikke et troværdigt fundament for beslutning om mål. Uden dette fundament bliver mål til på baggrund af antagelser, og ikke fakta dannet af analyse. Hvis ledelsen ikke er helt skarp på og kan forklare hvorfor de konkrete mål er valgt og hvordan de skal gennemføres, bliver det svært at kommunikere dette til medarbejderne. Kan man ikke kommunikere klart til medarbejderne hvorfor der skal ske forandringer og hvordan, vil det med stor sandsynlighed medføre modstand eller i bedste fald passivitet – det vil sige at implementeringen bliver svær.

Det fører frem til konklusionen, at når lederne fortæller at implementering er den største udfordring i arbejdet med forretningsudvikling er det i virkeligheden fordi lederne ikke har været dygtige nok til at forberede organisationen på forandringer via kommunikation om hvorfor og hvordan forandringen skal ske.

Endvidere siger de interviewede samstemmigt, at tid er det de savner mest i arbejdet med forretningsudvikling. Det understøttes af, at fundamentet for arbejdet med forretningsudvikling, analyse, inddragelse af organisation og scenarier er mangelfuldt udført.

Spørgsmålet er imidlertid om det er tid lederne mangler eller, om det er interesse og viden?

De fleste af de interviewede har været ledere i deres virksomheder længe. Det vil sige, at de har haft muligheden for at organisere sig, så de kunne overlade mere daglig drift til mellemledere – det er tilsyneladende ikke sket. Spørgsmålet er om de 8 % der har svaret, at de mangler interesse i virkeligheden er en betydelig større procent del – den tanke kan man godt få.

Sammenlagt 39 % siger at de savner sparring, viden og specialister. Når man kigger på måden lederne arbejder med forretningsudvikling på, er der en grundlæggende mangel på struktur og værktøjer til forretningsudvikling. Stort set alle de interviewede har en eller anden form for teknisk baggrund og kun få har supplerende merkantil baggrund. Ledelsen i virksomhederne er dermed kendetegnet ved en lav professionalisering, hvad angår udviklingen af forretningen. Identiteten ligger i deres fag ikke i deres rolle som ledere og forretningsmand.

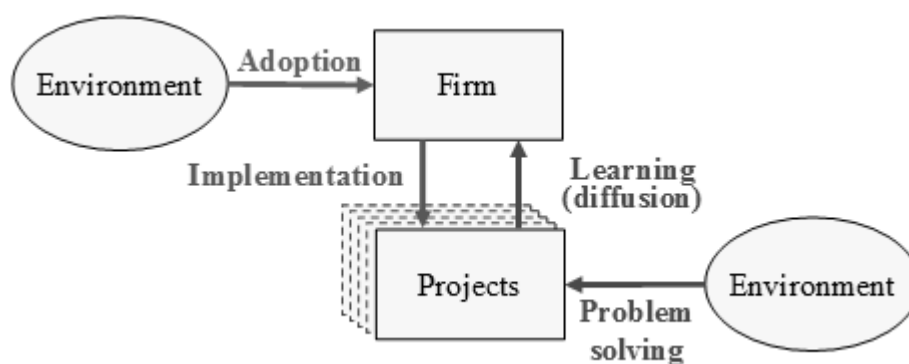
Dette kan meget vel være årsagen til, at forretningsudvikling bliver behandlet lidt stedmoderligt i virksomhederne. Der er begrænset interesse og der er begrænset viden om forretningsudvikling. Det kan så undre at lederne ikke tilfører disse kompetencer til virksomheden på anden vis.

## 6. Diskussion

Diskussionsafsnittet er opbygget i tre afsnit, der sammenfatter konsekvensen af virksomhedernes ubevidste udviklingspraksis, diskuterer potentialet i bevidst forretningsudvikling i byggeriet og giver gode råd til den fremtidige forretningsudvikling i byggeriet.

### 6.1. Konsekvenserne af den ubevidste udviklingspraksis

Som beskrevet i indledningen (afs. 2) er byggeriet kendetegnet ved at være en projektbaseret industri, med en meget stærk autonomi for projekterne. Dette har stor betydning for innovationen i branchen og udviklingen af virksomhederne. Graham Winch har formuleret følgende model til at forstå samspillet mellem projekterne og virksomhedernes udvikling<sup>21</sup>.



**Figur 28: Winch's model for innovation i byggeriet**

Figuren viser hvordan innovationen foregår ved, at virksomheden dels lærer af projekterne og dermed kan implementere denne viden på nye projekter, og dels implementere helt nye teknologier og arbejdsmetoder i projekterne.

Ifølge Winch påvirkes denne udvikling af omgivelserne dels på virksomheds niveau, og dels på projekt niveau. Selvom figuren er logisk og giver et ønskværdigt billede af udviklingsprocesserne i byggeriet, viser Thuesen (2006) at lærings- og implementeringsprocesserne i den grad bliver besværliggjort af byggebranchens projektproduktionsparadigme.

I dette fremherskende projektproduktionsparadigme realiseres byggerier igennem projekter baseret på

---

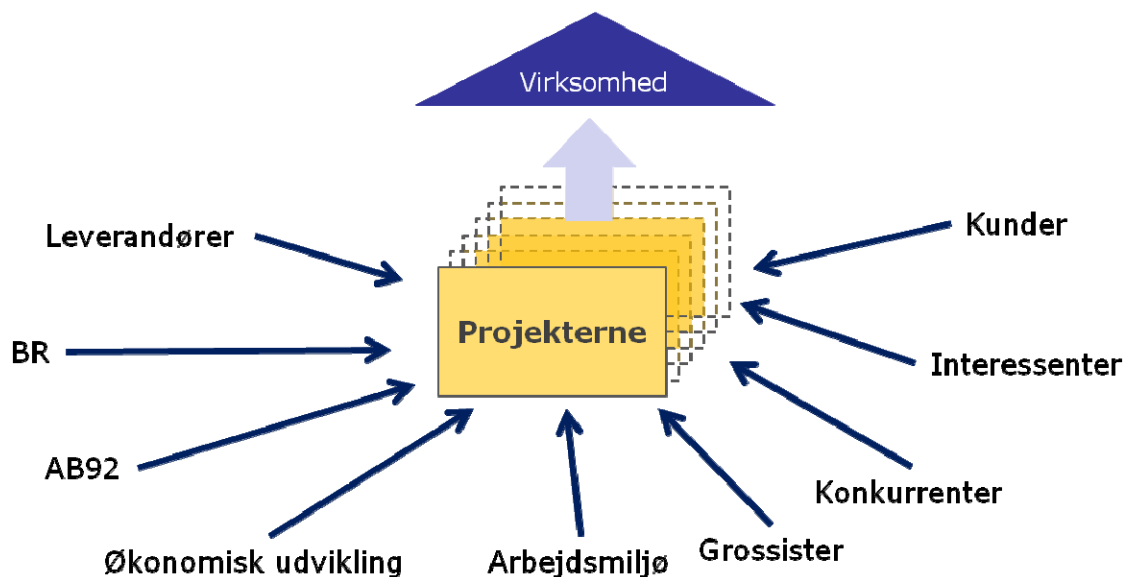
<sup>21</sup> Winch, G. M. (1998) Zephyrs of Creative Destruction : Understanding the Management of Innovation in Construction, Building Research and Innovation 26 5, 268-279

1. En fragmenteret værdikæde med mange institutionelle roller, der alle optimerer deres egen del af værdikæden
2. En stærk statslig regulering gennem udbudsformer/licitationsmodeller (f.eks. AB92) og produkt- og proceskrav (f.eks. BR)
3. Projektledelse som grundlæggende ledelsespraksis

Konsekvensen er, at fokuset for al udviklingen af byggeriet er "projektet". I forhold Winchs figur betyder det, at langt den største påvirkning fra omgivelsernes adresserer projektet og at virksomheden bare er et restprodukt af projektorganiseringen. Udviklingsmæssigt kan man sige, at virksomheden er et appendiks til projekterne. Et appendiks der har en juridisk og administrativ funktion, samt noget salg, når sagerne ikke kommer af sig selv. Denne indsigt er vigtig at have med som baggrund for at forstå konsekvensen af virksomhedernes forretningsudviklingspraksis.

### 6.1.1. Den ubevidste udviklingspraksis

Som sagt er en af hovedkonklusionerne i undersøgelsen, at udviklingen i virksomhederne er præget af en ubevidst praksis, hvor virksomhedens udvikling er et resultat af lederens daglige praksis. Da de er meget involveret i den daglige drift, bliver strategierne et ubevidst resultat heraf. Inputtene til denne "strategiretning" er alle de input de får i deres daglige arbejde med kunder, projekter og leverandører samt input om statsligregulering.



**Figur 29: Forretningsudvikling som ubevidst resultat af input på projektniveau**

Hvis denne form for udvikling står alene, betyder det at forretnings-udviklingen går langsomt, at udviklingen er afhængig af hvilke projekter man deltager i og, det medfører et ensidigt fokus på projekterne og ikke forretningen som sådan.

En anden konsekvens er, at inputtene til strategiretningen ikke adskiller sig nævneværdigt fra konkurrenternes input, de er ens jf. Figur 29. Det betyder, at virksomheden ubevidst går i samme retning som konkurrenterne, da de ikke er bevidste om de input de får og den retning de implicit lægger. -Hermed opbygges de samme kompetencer som hos konkurrenterne og de reproducerer den eksisterende

arbejdsdeling i branchen. Konsekvensen er at alle leverer det samme produkt og dermed kommer til at konkurrere på dækningsbidrag i stedet for at konkurrere på omkostninger og værdiskabelse - det røde hav.

### **6.1.2. Markedet er rødt**

Virksomhederne svømmer således rundt i et rødt hav, hvor alle kæmper mod alle om de fede projekter.

Denne konkurrencemæssige situation kan man sagtens overleve i, hvis der er føde nok. Men når projekterne forsvinder, bliver de nødt til at kannibalisere på hinanden. Det er derfor primært i kriser, når opgaverne ikke kommer af sig selv, at virksomhederne kigger på forretningsudvikling jf. dette citat.

*13 Jeg kan se historien gentage sig... vi udvikler os mest i kriser.*

Spørgsmålet er imidlertid om deres udviklingssyn i disse perioder alene kan drive udviklingen af virksomheden? Meget tyder på, at de fleste virksomheder skærer ned i stedet for at udvikle i krisetider.

#### **Reaktiv udvikling i det røde hav**

Undersøgelsen viser, at store dele af udviklingen i virksomhederne sker reaktivt som følge af krav eller trusler fra omverdenen og projekterne.

Samtidig viser undersøgelsen, at virksomhederne ikke arbejder struktureret med at analysere deres omverden og, de har dermed ikke mulighed for bevidst at kunne udnytte muligheder eller imødegå trusler. Virksomhederne er delvis bevidste om øjebliksbilledet enten fordi virkeligheden allerede har ramt dem, eller den er så tæt på at de ikke kan undgå at se den.

Det betyder, at virksomhederne typisk reagerer på bagkant og typisk defensivt, da der ikke er tid til andet når man er sent ude. Med virksomhedernes høje gennemsnitsalder taget i betragtning er konklusionen, at det er de ret gode til – de er ret gode til problemknusning og brandslukning. Måske er det årsagen til at virksomhederne fortsat agerer på den måde – det går jo meget godt?

#### **Overlevelse i det røde hav**

En anden strategi som virksomhederne fokuserer på i det røde hav, er at behandle kunden godt, fordi de så kommer igen.

Alle virksomheder har på den ene eller den anden måde givet udtryk for, at det er vigtigt at behandle kunderne ordentligt, for så kommer de tilbage. Virksomheden betragter det som en effektivitetsstrategi. Der er ikke koblet konkrete mål eller handlinger til denne strategi, så i virkeligheden er det nok mere et værdigrundlag end en strategi.

Virksomhederne i denne undersøgelse er i gennemsnit 45 år gamle, den ældste 114 år og, den yngste 3 år, men denne udspringer fra en ældre virksomhed. Det viser alt andet lige, at dette værdigrundlag er fundamentet for en sund virksomhed.

Dette overordnede værdigrundlag, der har sikret at kunderne kommer tilbage, er sandsynligvis en af årsagerne til, at de interviewede har overlevet i det røde hav, i alles kamp mod alle.



## 6.2. Potentialet i bevidst forretningsudvikling

Der er et stort potentiale i at arbejde mere bevidst med forretningsudvikling i byggeriet. Dels for virksomhederne men også for samfundet som helhed.

### 6.2.1. Potentiale for virksomhederne

Eksistensen af det røde hav repræsenterer imidlertid en oplagt mulighed for at undslippe konkurrencen, ved at opsøge et blå hav og lade konkurrenterne blive i det røde. Kim and Mauborgne (2004, 81) sammenfatter forskellen mellem det røde og blå hav som følger:

Røde hav	Blå hav
Compete in existing market space.	Create uncontested market space.
Beat the competition.	Make the competition irrelevant.
Exploit existing demand.	Create and capture new demand.
Make the value/cost trade-off.	Break the value/cost trade-off.
Align the whole system of a company's activities with its strategic choice of differentiation <i>or</i> low cost.	Align the whole system of a company's activities in pursuit of differentiation and low cost.

Arbejdet med at opsøge det blå hav kræver imidlertid en bevidst forretningsudviklingspraksis.

En vigtig del af det blå hav strategier er en grundlæggende separation mellem salgspris/værdi og omkostninger. Set med forretningsudviklingsøjne betyder det et samtidigt fokus på effektivitet og udvikling af ydelser/produkter, der har nogle særlige egenskaber, som kunden er villig til at betale mere for end det koster at producere.

### 6.2.2. Potentiale for samfundet

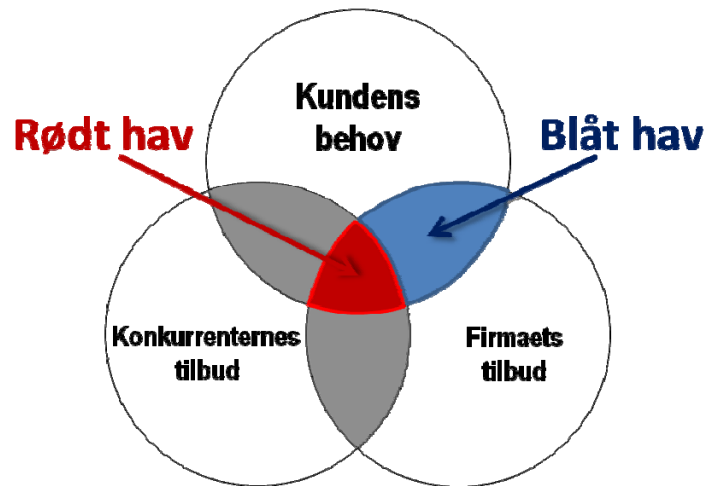
Det er imidlertid ikke kun virksomhederne, der har et stort potentiale i at arbejde med forretningsudvikling. De afledte konsekvenser af et sådant arbejde vil potentielt få stor samfundsmæssig betydning.

Indledningsvis vil ændringen af den konkurrencemæssige situation fra en konkurrence på overhead til at konkurrere på evnen til at skabe værdi for kunden og reducere omkostninger betyde, at virksomhederne vil forbedre deres indtjeningsgrad. Men i takt med at flere virksomheder søger ud af det røde hav mod de blå, vil konkurrencen i de blå intensiveres med lavere omkostninger og højere værdi til gaven for forbrugerne. Konsekvensen er at byggeriet vil forbedre sin effektivitet og knække sin omkostningskurve (fig 3)

Udfordringerne i at opsøge blå hav imidlertid, at det kræver bevidst forretningsudvikling.

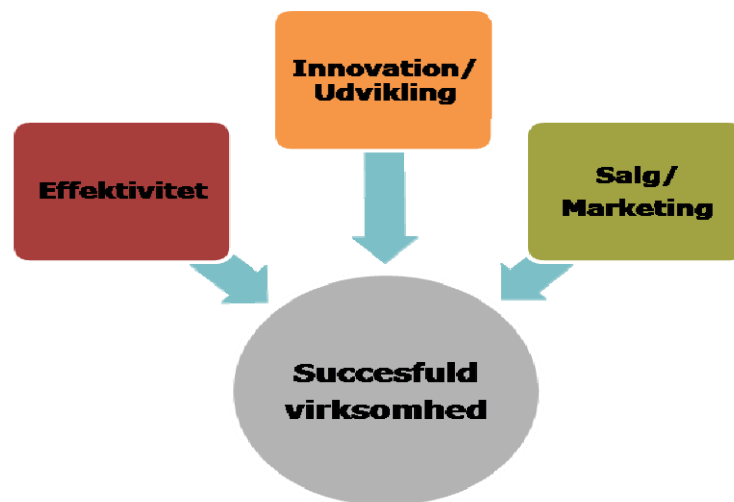
### 6.3. Bevidst forretningsudvikling - hvordan

En afgørende forudsætning for at virksomhederne går fra tilfældig og ubevidst forretningsudvikling til bevidst og planlagt forretningsudvikling er, at virksomhedens ledelse begynder at tænke og fokusere anderledes. Ledelsen skal tænke forretning og virksomhed før projekter. Ledelsen skal tænke i markedet og kunders behov og matche det med virksomhedens kompetencer og tilstræbe det optimale match, hvor kundens behov matches på en måde der er lidt mere værdifuld for kunden end konkurrenternes tilbud jf. det røde og det blå hav.



Figur 30: Det røde og det blå hav

Det der gør at virksomheden kan flytte sig fra rødt til blå hav er arbejdet med de tre hovedområder inden for forretningsudvikling jf. fig. 31



Figur 31: De tre hovedområder i forretningsudvikling

At vinde og fastholde de rigtige kunder, uanset om det er i det røde eller det blå hav, kræver at virksomheden udvikler sig på de tre hovedområder.

Med udgangspunkt i undersøgelsens resultater er der tre områder, som virksomhederne skal arbejde med for at gå fra tilfældig til bevidst forretningsudvikling:

1. Holdningsændring – forretning og virksomhed før projekt
2. Struktur for forretningsudvikling
3. Kompetencer og værktøjer til forretningsudvikling

### **6.3.1. Holdningsændring**

53 % svarer i undersøgelsen, at de ikke har tid til forretningsudvikling og 8 % siger de mangler interesse.

Alle de interviewede har længere eller lang anciennitet i deres job som leder af virksomheden. Det vil sige, at de har haft tid til at organisere virksomheden, så de i højere grad kunne blive frigjort fra virksomhedens daglige drift og i stedet bruge tiden på den langsigtede udvikling. Det er der tilsyneladende ingen der har gjort og heller ingen der har sagt at de har konkrete planer om.

Ovenstående giver anledning til at spørge om sandheden i virkeligheden er manglende interesse. Er sandheden den, at der er langt mere end 8 % der mangler interesse i forretningsudvikling og, som synes det er meget sjovere at være med på projekterne? Det er der noget der tyder på.

Det er der ikke noget unaturligt i. De fleste af de interviewede ledere kommer fra projekterne og produktionen, det er deres faglige baggrund og oprindelige interesse. Men det er ikke optimalt for virksomheden.

Derfor er en holdningsændring hos lederne i virksomhederne nødvendig, de bliver simpelt hen nødt til at have interesse for forretningsudvikling og deres hovedfokus skal være virksomheden og ikke projekterne.

Dette er nok den største enkeltstående udfordring, som denne undersøgelse viser.

### **6.3.2. Struktur, praksisser og processen**

Hvis forretningsudvikling skal ændres fra at være tilfældig til at være bevist, skal der være en bevidst struktur for hvordan virksomheden arbejder med forretningsudvikling. Forretningsudvikling skal være en naturlig og nærværende del af dagligdagen for både ledelsen og medarbejderne og en opgave, man har en procedure for, hvordan man udfører.

Først og fremmest skal forretningsudvikling prioriteres tidsmæssigt. Det vil sige, at der er mødestruktur og ansvarlige for gennemførelse. Der skal være et klart beskrevet formål med møderne og en fast dagsorden.

Der skal være en fast struktur for hvordan analyse af markedet og virksomhedens præstationer holdes opdateret og dokumenteret. Erfaringen er, at det især er denne del af forretningsudviklingen der er svært at holde fast i, fordi daglige problemer har det med at få første prioritet. Derfor er der en stor ledelsesopgave i at fastholde denne struktur.

Analyser skal omsættes til mål og handlinger, nedskrevet og dokumenteret. Handlinger skal være nedfældet i handlingsplaner, der angiver hvem der skal, hvordan og hvornår handlinger skal være udført. Det skal være helt klart hvad succeskriterierne er og hvordan der måles på dem.

Opfølgning på mål er en anden af hjørnestenene i forretningsudvikling. I projektorganisationer er det helt normalt med en månedlig status på projektets fremdrift og økonomiske udvikling. Det samme skal gælde udviklingsprojekter. Der skal følges op på om handlingsplanen overholdes og succeskriterier opfyldes

Grundlæggende er forretningsudvikling i sin struktur ikke anderledes end et byggeprojekt. Det drejer som:

- Analyse af kundens behov og løsningsmuligheder
- Projektering af opgaven
- Planlægning
- Gennemførelse
- Opfølgning

En vigtig del af strukturen er inddragelse af medarbejdere i forretningsudviklingen. De skal inddrages fordi de har en stor viden om virksomheden og kunderne og dermed er en vigtig bidragsyder til ideer og erfaring, som er afgørende for virksomhedens udvikling. De skal også inddrages fordi medarbejderne skal have og føle et medansvar for virksomhedens udvikling og en klar forståelse for at udvikling er vigtig og nødvendig.

I inddragelsen af medarbejderne er kommunikation også en vigtig brik. Medarbejderne skal have et klart billede af virksomhedens situation, udfordringer og muligheder. Det er vigtigt for at få dem inddraget i forretningsudviklingen og for at skabe forståelse for nødvendige forandringer i virksomheden.

### **6.3.3. Kompetencer og værktøjer**

Som nævnt ovenfor har de fleste ledere i byggebranchen en faglig baggrund og kun i mindre omfang en kommerciel baggrund for at lede virksomheden. Det betyder alt andet lige, at deres kompetencer og værktøjskasse til forretningsudvikling er begrænsede.

Kompetencer i forretningsudvikling kan tilføres på flere forskellige måder. Uddannelse af lederne i virksomhederne er en måde. Det vil være den optimale, da det giver en god chance for at lederne vil få et nyt og mere holistisk syn på virksomheden og forretningsudvikling og det vil sikre at kompetencen er i virksomheden.

En anden mulighed er at rekruttere nye medarbejdere med forretningsudviklingskompetencer. Det vil også sikre at kompetencerne er i virksomheden. Hvis dette er løsningen, er det vigtigt at ledelsen af virksomheden er bevidst om at give de/den nye medarbejder det nødvendige råderum og indflydelse, så det sikres at hen ikke bliver kørt ned af den gamle "projektkultur".

En tredje mulighed er ekstern rådgivning om forretningsudvikling. Det kan være nye medlemmer af bestyrelsen med forstand på forretningsudvikling, eller det kan være konsulenter med de samme kompetencer.

Uanset om de bliver kompetence, rekruttering eller rådgivermodellen. Vil det være ønskværdigt med en kombination heraf, da det sikrer en stærkere forankring af forretningsudviklingen i virksomheden. Det er vigtigt, at der er kontinuitet, og at det

ikke bruges en hit and run rådgiver. Det skal være en eller flere personer, der rådgiver og følger virksomheden over længere tid og som dermed kan sikre kontinuerlig sparring og rådgivning af ledelsen.

Der er ligeledes vigtigt, at der bliver etableret nogle analyseværktøjer, som bliver løbende opdateret med friske data om markedet, konkurrenterne og virksomhedens egne præstationer, så grundlaget for udvikling af virksomheden er til stede.

## **7. Konklusion**

Konklusionen er, at virksomhederne er meget projektfokuserede og kun i begrænset grad har fokus på forretningen og dermed bevidst strategisk forretningsudvikling.

### **7.1. Ingen bevidst forretningsudvikling**

Virksomhederne har kun i begrænset omfang klare og nedskrevne mål, strategier og handlingsplaner for virksomhedens udvikling. Strategi, mål og handlingsplaner er primært lagret i hovedet på virksomhedernes ledelse. Lederne er bevidste om at mål, strategi og handlingsplaner ikke er forankrede i virksomheden og hos medarbejderne.

Der er kun begrænset struktureret og kontinuert analyse af virksomhedens styrker og svagheder og dermed ikke en bevidst opfølgning i udviklingen af disse. I endnu mindre grad sker der en struktureret og kontinuert analyse af markedet og den omverden, som virksomheden lever i. Det betyder tilsammen et tåget billede af virksomhedens situation og dermed et dårligt fundament for de mål, strategier og handlingsplaner, der er i hovedet på virksomhedens ledere.

### **7.2. Udviklingen sker på projekterne**

Stort set alle input til virksomhedens udvikling kommer fra de mere eller mindre tilfældige projekter, som virksomheden udfører. Det er der ikke noget galt i overordnet set. Problemet er, at det er de eneste input.

Det betyder, at virksomhederne lever med et udsyn og et fundament for den langsigtede udvikling, der alene er baseret på det de ser, nemlig projekterne. Det er et farligt og meget begrænset udsyn, som kan medføre at virksomhederne styrer mod betydelige trusler, som de først spotter når det er for sent. Samtidig betyder det at nye muligheder, som markedet og omverdenen byder på, ikke bliver spottet før alle andre har spottet dem. Dermed forsvinder muligheden for konkurrencemæssige fordele, og det bliver i stedet konkurrencemæssige nødvendigheder, som de er bagud med at få etableret. Den afledte konsekvens af denne ubevidste strategitilgang er, at virksomhederne kommer til at gå efter de samme markeder og opbygge de samme kompetencer.

### **7.3. Lærer ikke af projekter**

Selv om virksomhederne har projektfokus, lærer de ikke af de projekter de gennemfører. Den viden der skabes på projekterne bliver oppe i hovedet på de enkelte projektdeltagere og bliver derfor kun i begrænset grad og langsomt omsat til udvikling af virksomheden.

### **7.4. Hvorfor er det sådan**

Årsagen til, at virksomhederne har projektfokus er primært, at lederne selv har det og dermed "tillader" at virksomheden har det.

De interviewede angiver, at de ikke har tid til at arbejde med forretningsudvikling. De angiver i mindre grad at de ikke har den fornødne viden og kompetence og kun 8 % siger at det ikke har deres interesse. Det er nok lige omvendt.

De fleste af de interviewede har været ledere af virksomheden så længe, at de har haft mulighed for at organisere sig anderledes og dermed skabe tid til forretningsudvikling. Det har de tilsyneladende ikke gjort. Derfor må det antages, at ikke de ikke ser mulighederne i forretningsudvikling eller ikke interesserer sig tilstrækkeligt for den langsigtede udvikling af virksomheden til, at de har sikret sig, at de har den nødvendige tid til det. Samtidig viser undersøgelsen, at størstedelen af de interviewede har en byggefaglig baggrund og ikke kommerciel baggrund. Det betyder alt andet lige, at der ikke er de nødvendige kompetencer i virksomhederne til strategisk forretningsudvikling, hvilket også det kan være årsagen til at interessen mangler.

Interviewene fortæller, at lederne primært udvikler mål, strategier og handlingsplaner sammen med deres mellemledere. De skaffer sig kun i begrænset omfang viden og inspiration til udviklingen af forretningen uden for virksomheden, lige som medarbejdere kun er inddraget i beskedent omfang. Dette medvirker også til skabe en noget smal og indadvendt tilgang til virksomhedens udvikling.

## **7.5. Det er jo gået meget godt!**

De interviewede virksomheder er i gennemsnit 45 år gamle, så man kan ikke sig andet end at det er gået godt, selv om der har været op og nedture undervejs. Årsagen til det skal nok søges i nogle værdier, som kendetegner alle de virksomheder som er interviewet – de er meget bevidste om at behandle deres kunder ordentligt. Virksomhederne er meget fokuserede på at kunderne er tilfredse, at de holder hvad de lover, gør opgaverne færdige og får fejl og mangler rettet hurtigt.

Disse værdier skal ses i relation til det noget mere blakkede omdømme byggebranchen har. Denne grundlæggende meget sunde forretningsmoral har gjort at kunderne kommer igen. Den er uden tvivl den væsentligste årsag til at virksomhederne er blevet så gamle som de er, flere over 100 år og at de stadig er respekterede i branchen og hos kunderne.

## **7.6. Samlet konklusion**

Udgangspunktet for al strategi og forretningsudvikling er troen på, at det er vigtigt for virksomheder at være proaktiv og forudseende, for derved rettidigt at kunne udnytte de muligheder og imødegå de trusler, der kommer fra den verden virksomheden er en del af. Alternativet er at være passiv og reaktiv, og bare afvente hvad der sker.

På grund af ledernes, og der med virksomhedernes stærke fokus på projekterne, er de interviewede virksomheder mere reaktive end proaktive set med forretningsudviklingsbriller.

Det betyder, at der er et betydeligt potentiale for virksomhederne i at blive mere proaktive i deres forretningsudvikling. Hvis de gør det, vil de kunne blive mere effektive, mere innovative og mere målrettede i salgsarbejdet. Det vil resultere i

mere sunde virksomheder med en stærkere konkurrence evne og fokus på at bringe sig i en situation, hvor de ikke kun konkurrerer på prisen, men lige så meget på den værdi de skaber for kunden. Det vil danne basis for en bedre bundlinje og mere stabile virksomheder.

Vejen til bedre bundlinje er øget ledelsesfokus på forretningsudvikling, for derved at skabe struktur og kontinuitet i forretningsudviklingen. Det vil kræve ressourcer med kompetencer inden for forretningsudvikling. De kan komme fra bestyrelsen, via rekruttering, konsulentbistand eller en kombination. Det vil kræve en større involvering af medarbejdere i strategiarbejdet, for både at udnytte deres store viden om virksomheden og dens kunder og bane vejen for forandringer.

Samtidig med, at ledelsen og virksomheden øger sit fokus på forretningsudvikling, er det vigtigt at de bærende værdier og den stærke kultur omkring god og ordentlig kundebetjening fastholdes. Det vil fortsat være en grundpille i at sikre tilfredse kunder der taler pænt om virksomheden og kommer igen.



## Referencer

FSR 2004 "God selskabsledelse - i mindre og mellemstore virksomheder" FORENINGEN AF STATSAUTORISEREDE REVISORER november 2004

Higgs, M.J. and Rowland, D. (2000). Building Change Leadership Capability: 'The Quest for Change Competence'. *Journal of Change Management*, Vol. 1, No. 2

Janis, Irving (1972). *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton, Mifflin

Kotler, Philip (2003) "Managing marketing", eleventh edition, Prentice Hall

Kotter, J. P. (1995). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1951) *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.

LH (2004) "Ledelsesstil - Hvad er resultatet af god ledelse? ...og af dårlig?" Ledernes hovedorganisation 2004

Nicolini, D., Holti, R., and Smalley, M. (2001) "Integrating Project Activities: The Theory And Practice of Managing the Supply Chain Through Clusters", *Construction Management and Economics*, Vol. 19, No.1, pp. 37-47.

Nielsen, J. S. (2008) Challenges and opportunities in managing knowledge in NCC Construction A/S – a project based construction organisation. *Dissertation Henley management College 2008*

Porter, M.E. (1979) "How competitive forces shape strategy", *Harvard business Review*, March/April 1979

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*. pp. 79–91

Schein, Edgar H., (2000) "Organisationskultur og ledelse", ISBN-10 87-88741-13-3

Thuesen, C., Jensen, J.S. and Gottlieb, S.C. (2009) Making the long tail work - reflections on the development of the construction industry the past 25 years. *In: Dainty, A. (Ed) Procs 25th Annual ARCOM Conference, 7-9 September 2009, Nottingham, UK, Association of Researchers in Construction Management*, 1111-20.

Thuesen, C. (2006) "anvendelsen af den rette viden – et studie af byggeriets kulturelle organisering" Ph.D. dissertation, Byg.DTU. ISBN 978-87-7877-237-2

Treacy, M and Wiersema, F (1993) Customer Intimacy and Others Value Disciplines. *Harvard Business Review January – February 1993*

Winch, G. M. (1998) Zephyrs of Creative Destruction : Understanding the Management of Innovation in Construction, *Building Research and Innovation* 26 5, 268-279

## Liste over figurer

Figur 1: Byggeriets læreprocesser .....	6
Figur 2: Byggeriets konkurrencesituation .....	7
Figur 3: Byggeriets omkostningsniveau .....	7
Figur 4: Grundsten i forretningsudvikling .....	10
Figur 5 Strategiske fokusområder .....	11
Figur 6: Strategitrappe .....	15
Figur 7: Overblik over trusler og muligheder .....	20
Figur 8: Leverandører .....	21
Figur 9: Hvem er konkurrenterne .....	22
Figur 10: Hvem er kunderne .....	24
Figur 11: Den økonomisk udvikling .....	25
Figur 12: Den politiske udvikling .....	26
Figur 13: Den teknologiske udvikling .....	27
Figur 14: Styrke og Svagheder .....	29
Figur 15: Styrker og svagheder ved virksomhedens kernekompetencer .....	30
Figur 16: Styrker og svagheder ved virksomhedens organisationsstruktur .....	31
Figur 17: Styrker og svagheder ved virksomhedens kultur .....	32
Figur 18: Styrker og svagheder ved virksomhedens ledelsesstil .....	34
Figur 19: Styrker og svagheder ved virksomhedens systemer .....	35
Figur 20: Ledelsens billede af styrker og svagheder ved virksomhedens medarbejdere .....	36
Figur 21: Styrker og svagheder ved virksomhedens strategi .....	37
Figur 22: Tidsforbrug strategi, optimering og daglig drift .....	39
Figur 23: Bestyrelsens sammensætning .....	42
Figur 24: Hvem inddrages i strategiudviklingen .....	44
Figur 25: De største udfordringer ved forretningsudvikling .....	48
Figur 26: Hvad savnes i arbejdet med forretningsudvikling? .....	52
Figur 27: Metoder til implementering af forandring .....	54
Figur 28: Winch's model for innovation i byggeriet .....	61
Figur 29: Forretningsudvikling som ubevidst resultat af input på projektniveau .....	62
Figur 30: Det røde og det blå hav .....	65
Figur 31: De tre hovedområder i forretningsudvikling .....	65